

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»

УДК 005.21

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
«_09_»_грудня_ 2018 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

**на тему «Удосконалення системи стратегічного управління
підприємства в умовах сталого розвитку»**

Виконала: студентка 6-го курсу, групи УВ-71МП
ВЕЦКО ТЕТЯНА МИКОЛАЇВНА _____

Науковий керівник: професор кафедри менеджменту,
д.е.н., проф. ЛЯШЕНКО О.М. _____

Рецензент: В.о.зав. кафедри теоретичної та
прикладної економіки
к. е. н., доц. Шевчук О.А. _____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2018 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)

ЗА ОСВІТНЬО-НАУКОВОЮ ПРОГРАМОЮ

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ «МЕНЕДЖМЕНТ І БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ»**

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

07 листопада 2017 року

**ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студенту
Вецко Тетяні Миколаївні**

- 1. Тема роботи:** «Удосконалення системи стратегічного управління підприємства в умовах сталого розвитку»
науковий керівник роботи: д-р екон.наук, проф. Ляшенко О.М.
затверджені наказом по університету від 12 вересня 2018 року № 3506-с.
Строк подання студентом дисертації 30 листопада 2018 року.
- 2. Об'єкт дослідження:** процес стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку.
- 3. Предмет дослідження:** система стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку ТОВ «XXXXX».
- 4. Метою роботи** є дослідження теоретичних та практичних аспектів, обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку.
- 5. Перелік завдань, які потрібно розробити:**
 - а) теоретико-методологічна частина:**
 - розкрити сутність, цілі, складові та основні функції стратегічного управління;
 - охарактеризувати структуру та порідок розробки стратегічних програм розвитку підприємства;

- розглянути функціонування системи стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку.

б) дослідницько-аналітична частина:

- навести організаційно-економічну характеристику підприємства та розкрити особливості середовища його діяльності;
- здійснити аналіз стану системи стратегічного управління підприємством;
- провести оцінку існуючої програми сталого розвитку підприємства.

в) проектно-рекомендаційна частина:

- проаналізувати вплив чинників сталого розвитку на вдосконалення системи стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку;
- описати запропоновані зміни щодо вдосконалення системи стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку;
- здійснити обґрунтування доцільності вдосконалення системи стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

1. Асортиментні групи ТОВ «XXXXX».
2. Канали збуту товарної продукції ТОВ «XXXXX» прямим методом за 2017 рік.
3. Основні економічні показники фінансової діяльності підприємства ТОВ «XXXXX» за 2015-2017 рр., тис. грн.
4. Карта стратегічних груп конкурентів ТОВ «XXXXX».
5. Оцінка рівня сталості підприємства ТОВ «XXXXX»
6. Обсяги попиту на трекінгове взуття ТОВ «XXXXX»
7. Структура витрати для запуску виробництва трекінгового взуття ТОВ «XXXXX».
8. План доходів і витрат по виготовленню трекінгового взуття ТОВ «XXXXX».
9. Динаміка зміни працівників, які пройшли підвищення кваліфікації на ТОВ «XXXXX».
10. Дані про кількість шкідливих речовин, які виділяються в атмосферу при використанні клеїв при виготовленні взуття

7. Перелік публікацій

1. Стаття «Сталий розвиток підприємства: проблеми та перспективи» у збірник наукових праць молодих вчених «Актуальні проблеми економіки і управління» (фахове видання).
2. Малик І.П., Вецко Т.М. Механізм забезпечення сталого розвитку підприємств України. – Сучасні підходи до управління підприємством: зб.тез доп. IX Всеукраїнської наук.-практ.конф.,. – Київ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка».
3. Малик І.П., Вецко Т.М. Розробка програм сталого розвитку підприємствами України. – Сучасні підходи до управління підприємством: – Київ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка».

9. Дата видачі завдання

01 листопада 2017 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо методології стратегічного управління	01.11.2017 -01.12.2017	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо розробки стратегічних програм розвитку підприємства	01.11.2017 -15.12.2017 -	
3.	Розгляд теоретичних основ функціонування системи стратегічного управління підприємством	15.12.2017 – 15.01.2018	
4.	Надання організаційно-економічної характеристики підприємству та його виробничій діяльності	15.03.2018– 01.04.2018	
5.	Оцінювання системи стратегічного управління ТОВ «XXXXX»	01.04.2018 - 28.04.2018	
6.	Вибір, розробка та обґрунтування шляхів вдосконалення системи стратегічного управління підприємством	28.04.2018 – 07.09.2018	
7.	Економічне обґрунтування рекомендованих заходів	07.09.2018 – 15.10.2018	
9.	Оформлення дипломної роботи на здобуття ступеня магістра	18.10.2018– 10.11.2018	

Студент _____

Вецко Т.М.

Науковий керівник дисертації _____

Ляшенко О.М.

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Удосконалення системи стратегічного управління підприємства в умовах сталого розвитку містить 113 сторінок, 21 таблиця, 26 рисунків, 4 додатки. Перелік посилань нараховує 61 найменувань.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів, обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку.

Об'єкт дослідження є процес стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку.

Предметом дослідження є система стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку ТОВ «XXXXX».

Методи дослідження. У процесі написання магістерської дисертації застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі дослідження сучасних підходів до стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку використовували: системний підхід, методи групування та експертної оцінки. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємств. Для вибору та обґрунтування стратегії розвитку підприємства використовувалися: метод порівняння, за допомогою якого була обрана стратегія розширення присутності на ринку. Статистичний аналіз показників діяльності підприємства надав можливість дослідити становище підприємства та оцінити фінансові можливості впровадження запропонованих заходів. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням стратегічному управлінню в умовах сталого розвитку.

Результати дослідження. Результати дослідження можуть бути використані підприємствами легкої промисловості, зокрема ТОВ «XXXXX» з метою вдосконалення системи стратегічного управління підприємства в умовах сталого розвитку.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результатом магістерської дисертації є дослідження способів вдосконалення системи стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку.

Результати перевірки можливостей практичного використання отриманих результатів. Керівництвом підприємства ТОВ «XXXXX» було розглянуто та прийнято до впровадження розроблену програму вдосконалення системи стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку (Акт впровадження № 207 від 09.11.2018).

Ключові слова: сталий розвиток, сталий розвиток підприємства, стратегічне управління, система стратегічного управління підприємством, вдосконалення системи стратегічного управління.

ABSTRACT

Improvement of strategic management in terms of sustainable development

A master's dissertation includes 113 pages, 21 tables, 26 drawings, 4 applications. The bibliography list consists of 61 items.

The purpose of the work is to study theoretical and practical aspects to substantiate the practical recommendations for improving the system of strategic management of an enterprise in conditions of sustainable development.

The object of research is the process of strategic management of an enterprise in the conditions of sustainable development.

The subject of the research is the system of strategic management of an enterprise in conditions of sustainable development of Talanlegprom.

Research methods. In the process of writing a master's dissertation a set of general and specific scientific methods was used. In the process of researching modern approaches to strategic management of the enterprise in the conditions of sustainable development used: the system approach, methods of grouping and expert assessment. For obtaining analytical information, data from statistical reporting, internal in particular, financial statements of enterprises were used. To select and justify the strategy of enterprise development the following methodology was used: the method of comparison by which the strategy of expanding the presence on the market was chosen. The statistical analysis of the enterprise performance indicators provided an opportunity to investigate the situation of the enterprise and assess the financial feasibility of introducing the proposed measures. The theoretical basis of the research is the work of leading foreign and domestic scientists devoted to issues of strategic management in a context of sustainable development.

Research results. The results of the study can be used by light industry enterprises, in particular Talanlegprom with the aim of improving the system of strategic management of an enterprise in the conditions of sustainable development.

Results. The result of the master's dissertation is the study of ways to improve the system of strategic enterprise management in a sustainable development.

Results of the audit capabilities of practical use of the results. The management of the company «XXXXX» considered and accepted for implementation a business plan for the development of the company, developed (Implementation Act No. 207 of 09.11.2018).

Keywords: sustainable development, sustainable development of the enterprise, strategic management, system of strategic enterprise management, improvement of the system of strategic management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	12
1.1. Методологічний підхід до стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку.....	12
1.2. Склад, структура та порядок розробки стратегічних програм розвитку підприємства.....	22
1.3. Функціонування системи стратегічного управління підприємства в умовах сталого розвитку.....	32
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «XXXXXX».....	51
2.1. Організаційно-економічні засади функціонування підприємства.....	51
2.2. Аналіз стану системи стратегічного управління підприємством.....	59
2.3. Оцінка існуючої програми сталого розвитку підприємства.....	69
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	77
3.1. Вплив чинників сталого розвитку на вдосконалення системи стратегічного управління підприємством.....	77
3.2. Обґрунтування доцільності вдосконалення системи стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку.....	86
3.3. Удосконалення системи стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку: маркетинговий аспект.....	94
Висновки до розділу 3.....	103
ВИСНОВКИ.....	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:.....	107
ДОДАТКИ.....	114

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарської діяльності будь-яке підприємство повинне мати чітко розроблений план своєї діяльності, його наявність сприяє росту показників прибутковості та ефективності. За його відсутності підприємству важко реагувати на стрімкі зміни зовнішнього середовища та приймати правильні управлінські рішення, недостатнє усвідомлення значущості планування може бути ознакою неякісного управління підприємством.

Ефективно побудована система стратегічного управління підприємством забезпечує його фінансову стійкість, конкурентоспроможність та ефективне функціонування на ринку. Для прийняття правильних та далекоглядних управлінських рішень керівник повинен бути ознайомлений з об'єктивною інформацією про витрати та доходи підприємства, про відхилення фактичних показників. Проте на сьогоднішній день підприємствам не достатньо дбати про своє економічне становище, необхідно спрямовувати свою діяльність підтримку та впровадження програм сталого розвитку.

У сучасних умовах економічний розвиток країни забезпечують підприємства, які здійснюють успішну господарсько-економічну діяльність та спрямовують розробку своїх програм розвитку на покращення життя суспільства. Реалізація програм сталого розвитку має на меті здійснити покращення в трьох аспектах: економічному, соціальному та екологічному. Економічний сталий розвиток підприємств необхідно розглядати як процес, ціллю якого є безперервне покращення основних економічних показників організації та підтримка її конкурентоспроможності на ринку. Соціальний сталий розвиток – це програми розроблені для підвищення якості життя населення та майбутнього покоління. Екологічний сталий розвиток спрямований розробку нових технологій виробництва, які дозволяють раціонально використовувати природні ресурси та зменшувати шкідливий вплив на стан навколишнього середовища. Переважна більшість підприємств

України зосереджують свою увагу на досягненні саме економічної сталості, проте слід звернути увагу на те, проте заходи спрямовані на соціальну та екологічну сферу також здійснюють позитивний вплив на діяльність підприємства, хоча результат від них може бути помітний не одразу, так наприклад, заходи спрямовані на підвищення кваліфікації персоналу призводить до збільшення витрат, але за допомогою покращення знань та вмінь працівників, останні можуть пропонувати шляхи покращення, оптимізації робочих процесів та впроваджувати їх. Вищий коефіцієнт співвідношення рівня заробітної платні по галузі, частка прибутку спрямована на додаткові соціальні заходи для працівників, підвищення кваліфікації персоналу - дані заходи формують підприємству репутацію надійного, турботливого роботодавця і впливають на впізнаванність бренду, яка також має властивість до монетизації.

Механізм управління сталим розвитком підприємства передбачає послідовність виконання запланованих дій спрямованих на досягнення поставлених цілей по досягненню сталого розвитку підприємством.

При формуванні основ управління сталим розвитком підприємства необхідно сформулювати стратегію, цілі, функції, принципи та методи управління підприємством, а також конкретизувати суб'єкт і об'єкт управління в рамках концепції сталого розвитку підприємства.

Проблемами сталого розвитку підприємств займалось багато зарубіжних та вітчизняних науковців: К. Азар, К. Гамільтон, Х. Дейлі, У. Оутс, Л.І. Абалкін, Н.В. Родіонова, В.А., Р. Луцик, Л. Мельник, В. Степанков, В. Трегобчук, О. Царенко, А. Циганков, Г. Шматков, М.І. Деркач, М.З. Згуровський, С.В. Войтко, Л.Є. Довгань, Л.П. Артеменко, І. В. Лебедев.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів, обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку.

Завдання роботи. Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань:

- розкрити сутність, цілі, складові та основні функції стратегічного управління;
- охарактеризувати структуру та порідок розробки стратегічних програм розвитку підприємства;
- розглянути функціонування системи стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку;
- навести організаційно-економічну характеристику підприємства та розкрити особливості середовища його діяльності;
- здійснити аналіз стану системи стратегічного управління підприємством;
- провести оцінку існуючої програми сталого розвитку підприємства;
- проаналізувати вплив чинників сталого розвитку на вдосконалення системи стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку;
- описати запропоновані зміни щодо вдосконалення системи стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку;
- здійснити обґрунтування доцільності вдосконалення системи стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку.

Об'єкт дослідження є процес стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку.

Предметом дослідження є система стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку ТОВ «XXXXX».

Методи дослідження. У процесі написання магістерської дисертації застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі дослідження сучасних підходів до стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку використовували: системний підхід, методи групування та експертної оцінки. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємств. Для вибору та обґрунтування стратегії розвитку підприємства використовувалися: метод порівняння, за допомогою якого була обрана стратегія розширення присутності на ринку. Статистичний аналіз показників діяльності підприємства надав можливість дослідити

становище підприємства та оцінити фінансові можливості впровадження запропонованих заходів. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням стратегічному управлінню в умовах сталого розвитку.

Елементи наукової новизни. У результатах магістерської дисертації запропоновано напрямки вдосконалення системи стратегічного управління підприємства в умовах сталого розвитку.

Практична значущість. Керівництвом підприємства ТОВ «XXXXX» було розглянуто та прийнято до впровадження розроблену програму вдосконалення системи стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку (Акт впровадження № 207 від 09.11.2018).

Апробація результатів роботи:

- 1) Стаття «Сталий розвиток підприємства: проблеми та перспективи» у збірник наукових праць молодих вчених «Актуальні проблеми економіки і управління» (фахове видання).
- 2) Малик І.П., Вецко Т.М. Механізм забезпечення сталого розвитку підприємств України. – Сучасні підходи до управління підприємством: зб.тез доп. ІХ Всеукраїнської наук.-практ.конф., – Київ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка».
- 3) Малик І.П., Вецко Т.М. Розробка програм сталого розвитку підприємствами України. – Сучасні підходи до управління підприємством: – Київ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Методологічний підхід до стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку

Для ефективного функціонування в умовах ринкової економіки підприємствам необхідно визначати напрям подальшого розвитку, який стане запорукою успішної діяльності. Для визначення напрямку розвитку підприємства використовують стратегічне планування, як основний та найбільш використовуваний метод стратегічного управління. Стратегічне планування дозволяє визначити основні пріоритети стратегічного розвитку компанії, забезпечити виконання поставлених цілей всіма працівниками компанії, оцінювати досягнуті результати та регулювати траєкторію руху підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища. За його відсутності підприємству важко реагувати на стрімкі зміни зовнішнього середовища та приймати правильні управлінські рішення, недостатнє усвідомлення значущості планування може бути ознакою неякісного управління підприємством.

Управління підприємством необхідно розглядати з двох напрямів: оперативне та стратегічне. Оперативне управління спрямоване на прийняття управлінських рішень, які впливають на поточну прибутковість підприємства, орієнтуючись на внутрішнє середовище підприємства, використовуючи коротко- та середньострокове планування.

Стратегічне управління досліджували відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, такі як І. Ансофф, Б. Берман, А. Томпсон, Ф. Котлер, М. Портер, В.Герасимчук, З.Шершньова, О. Віханський, А. Наумова.

І.Ансофф трактував стратегічне управління, як діяльність, пов'язану з установленням мети й завдань організації, з підтримкою низки взаємовідносин між організацією й оточенням, що дають їй змогу досягти своєї мети,

відповідають її внутрішнім можливостям та дають змогу залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог [1, с.45].

А.Томпсон вбачав в стратегічному управлінні процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрями розвитку організації, її специфічні цілі, визначають стратегії їх досягнення з урахуванням усіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин та реалізують обрані плани дій.

М. Портер, який вважається одним з авторитетних науковців зі стратегічного менеджменту, використовуючи ідею ланцюжка цінностей, пропонує розглядати стратегічне управління як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того, щоб визначити, як і де додається цінність. При цьому стратегія – це позиціонування організації щодо галузевого середовища [2, с.263]

З. Шершньова пропонує такий контент стратегічного управління: це реалізація концепції, в якій поєднується цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявним потенціалом приводити їх у відповідність з останнім, розробляючи та реалізуючи стратегічний набір [3, с.92]

О. Віханський розглядає стратегічне управління, як управління організацією, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, які відповідають викликові з боку оточення і дозволяють створювати конкурентні переваги, що у сукупності дає можливість організації вижити в довготривалій перспективі, досягаючи при цьому своєї мети [4, с.134].

Беручи до уваги наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, різносторонні погляди на визначення стратегічного управління, можемо стверджувати, що стратегічне управління - багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між

організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [5, с.3].

Метою стратегічного управління є визначення цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів із удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі [6, с.2].

До переваг стратегічно орієнтованих підприємств відносять [7, с.14]

- зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»;
- можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів, сформувати відповідні інформаційні банки;
- можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- полегшити роботу із забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості;
- можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;
- можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін;
- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;

Проте стратегічне управління має свої характерні риси, які залежать від наявності та взаємодії таких чинників, як галузева належність підприємства, його розмір, тип виробництва, наявність науково-технічного потенціалу, рівня управління тощо. Стратегічне управління сприяє найефективнішому

використанню ХХХХХтів та здібностей працівників, розрізняє рівень кваліфікації персоналу [8, с.15].

Можна сказати, що ефективність управління підприємством залежить від менеджерів, які розробляють стратегії підприємства та втілюють їх у життя. Головною метою вищого керівного апарату є виявлення таких працівників, які не тільки розробляють сильні та націлені на результат стратегії, а й вміють втілювати їх у життя. Тобто, недостатньо тільки вдало розробленої стратегії, вона повинна бути реалізована на практиці.

Багато українських підприємств взагалі не розглядають розробку стратегії як доцільний ефективний інструмент для подальшого функціонування та розвитку. Це може бути пов'язано з низьким професійним рівнем керівного апарату організації. Між тим, в сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища, ризику виникнення криз та підвищення конкуренції на ринку, вкрай важливо втілювати у життя практичний інструментарій стратегічного управління як закордонних організацій, так і вітчизняних підприємств [9].

Вчені виділяють такі принципи успішної стратегічної діяльності підприємства [10, с.10]

- кожне підприємство є відкритою соціально-економічною системою, що змінюється, розвивається та переструктурується в динамічному, часто ворожому середовищі;
- новостворені підприємства мають високий рівень гнучкості та реактивності, що дає змогу деяким з них забезпечити виживання. Далі вони стають більш стабільними: це означає, що для змін та розвитку треба розроблювати спеціальні заходи, які набирають вигляду більш чи менш обґрунтованих стратегій, що враховують як зовнішні (ринкові), так і внутрішні (виробничі) фактори;
- послідовний розвиток підприємства чи організації пов'язаний із формулюванням зрозумілих, простих і досяжних цілей, які знаходять вираз у системі техніко-економічних, кількісних та

якісних показників (наприклад, прибуток, обсяг товарообігу, рівень якості продукції, бюджетні характеристики тощо), а також у системі стратегій їхнього досягнення, що інтерпретується в «стратегічному наборі»;

- навіть у разі застосування системи стратегічного управління з орієнтацією на «стратегічний набір» настає час, коли вони застарівають та починають стримувати розвиток підприємства. Щоб уникнути цього негативного стану, стратегії потрібно постійно переглядати та оновлювати;
- підтримка змін, нововведень різних типів має забезпечуватися ефективною системою мотивації, соціально-психологічної підтримки, що сприяє проведенню стратегічних дій;
- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;
- створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей.

Реалізація зазначених принципів забезпечує побудову обґрунтованої послідовності дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

У сучасних умовах підприємства, які здійснюють успішну господарсько-економічну діяльність спрямовують свої зусилля не лише на досягнення фінансових результатів, а й на розробку своїх програм розвитку на покращення життя суспільства – програм сталого розвитку. За останній час концепція сталого розвитку стала невід'ємною частиною стратегії великої кількості підприємств.

Поняття «сталий розвиток» було використано вперше на міжнародній конференції «Навколишнє середовище та розвиток» у 1992 році під егідою ООН, яка проходила у Ріо-де-Жанейро, та пояснювалось як: «розвиток, що

задовольняє потреби теперішнього часу, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби» [11, с.168-173]

Проте до сьогоднішнього дня вчені трактують поняття «сталий розвиток підприємства» по-своєму, так Коряков А.Г. описує в своїх працях, що сталий розвиток підприємства – це процес змін, який відображає здатність системи господарської діяльності підприємства забезпечити на довготривалий термін потреби суспільства, підтримувати економічну ефективність діяльності, забезпечувати збереження навколишнього середовища та ресурсної бази, як в сьогодні так і в майбутньому, протидіє негативному впливу зовнішніх та внутрішніх факторів .

Дамаєв Д.В. вважає, що сталий розвиток підприємства – це стабільний соціально-економічний збалансований розвиток, не руйнуючий навколишнє середовище та забезпечуючи безперервний прогрес господарюючого суб'єкта, з урахуванням перспектив стабільного положення, росту попиту та рентабельності підприємств і галузі в цілому [12].

Веселовська В.С, Городилов А.Б. тлумачать сталий розвиток, як внутрішні зміни з удосконаленням підприємства до змін зовнішніх умов та факторів, зростання кількісних показників діяльності промислового підприємства та якісних змін в структурі (організаційній, техніко-технологічна та ін.), поступальне збільшення складності технік [13].

Гросул В. А. та Мамаєва Г. С. вбачають в сталому розвитку підприємства інтегровану систему управління підприємством, яка становить збалансований, гармонійний, довготривалий розвиток підприємства, головною метою якого є забезпечення постійної цілісної рівноваги системи з урахуванням мінливих зовнішніх умов функціонування підприємства та досягнення сталих високих результатів його діяльності [14, с.104-107].

Економічна енциклопедія дає наступне визначення: «Сталий розвиток – це запропонована світовим співтовариством, уточнювана та поглиблювана сучасна концепція бажаного суспільного розвитку, що ґрунтується на стратегії

оптимізації всієї діяльності людства (передусім економічної) в його взаємодії з довкіллям» [15, с.283].

Реалізація програм сталого розвитку має на меті здійснити покращення в трьох аспектах: економічному, соціальному та екологічному.

Економічний сталий розвиток підприємств необхідно розглядати як процес, ціллю якого є безперервне покращення основних економічних показників організації та підтримка її конкурентоспроможності на ринку.

Соціальний сталий розвиток – це програми розроблені для підвищення якості життя населення та майбутнього покоління.

Екологічний сталий розвиток спрямований розробку нових технологій виробництва, які дозволяють раціонально використовувати природні ресурси та зменшувати шкідливий вплив на стан навколишнього середовища. Переважна більшість підприємств України зосереджують свою увагу на досягненні саме економічної сталості, проте слід звернути увагу на те, що в майбутньому соціальні та екологічні аспекти сталого розвитку стануть важливими компонентами досягнення конкурентної боротьби, тому керівникам підприємств України необхідно детально ознайомитися з методологією розробки програм сталого розвитку.

Ключовою ідеєю сталого розвитку є відмова від концепції споживацтва, коли збільшення рівня споживання є основним критерієм соціально-економічного розвитку. Необхідним є пошук такого співвідношення між природокористуванням і соціально-економічним розвитком, яке б забезпечило раціональне, економне і ефективне використання природних ресурсів, підтримувало б екологічну безпеку суспільства, і разом з тим гарантувало б необхідну якість життя і добробуту населення [16].

Виділяють три групи цілей сталого розвитку, які взаємодіють між собою та повноцінно розкривають сутність сталого розвитку (рис.1.1.)



с. 1.1 Взаємозв'язок цілей сталого розвитку

Джерело: [17, с.47]

Основними принципами стратегії сталого розвитку підприємства є [18, с.26]:

- принцип обережності – збереження сучасного стану навколишнього середовища супротивну безповоротним змінам;

- принцип «передбачати і запобігати», тобто, більш дешева та менш ризикована альтернатива ліквідації збитків навколишньому середовищу;
- принцип екологізації виробництва – перехід на екологічно безпечні технології з метою зниження рівня техногенного навантаження на довкілля;
- принцип «забруднювач платить» – зобов’язує до відшкодування повної вартості екологічного збитку;
- принцип підзвітності – обумовлює визначення компанією рівня впливу її діяльності на оточення та необхідності брати на себе відповідальність за такі дії. Обов’язкове проведення екологічної експертизи та аудиту на підприємстві;
- принцип гуманності – спрямований на створення оптимальних умов для інтелектуального і соціального розвитку працівників, визнання природного права кожної особистості на свободу, індивідуальність, соціальну захищеність та розвиток здібностей

Вибір стратегії в стратегічному управлінні пов’язаний зі станом ключових факторів, до яких відносяться сильні сторони галузі і підприємства, мета, місія, інтереси вищого керівництва, кваліфікація працівників [19].

Держава також здійснює розробку програм стратегічного розвитку країни на визначений термін, як правило, обрані показники та цілі державних стратегій відповідають обраним цілям на Саміті ООН зі сталого розвитку. Отримавши підтримку зі сторони держави підприємства можуть покращити показники сталого розвитку, а також отримувати певні привілеї. Наприклад, уряд України розробив проект стратегії сталого розвитку України до 2030 року. За даними даного проекту планується покращення певних показників (рис.1.2-1.3).

Ознайомившись декількома з ключовими цільовими показниками проекту стратегії сталого розвитку України на період до 2030 року бачимо, що наша держава прагне розвиватися на принципах сталого розвитку, здійснюючи покращення в економічній, соціальній та екологічній сфері [19].

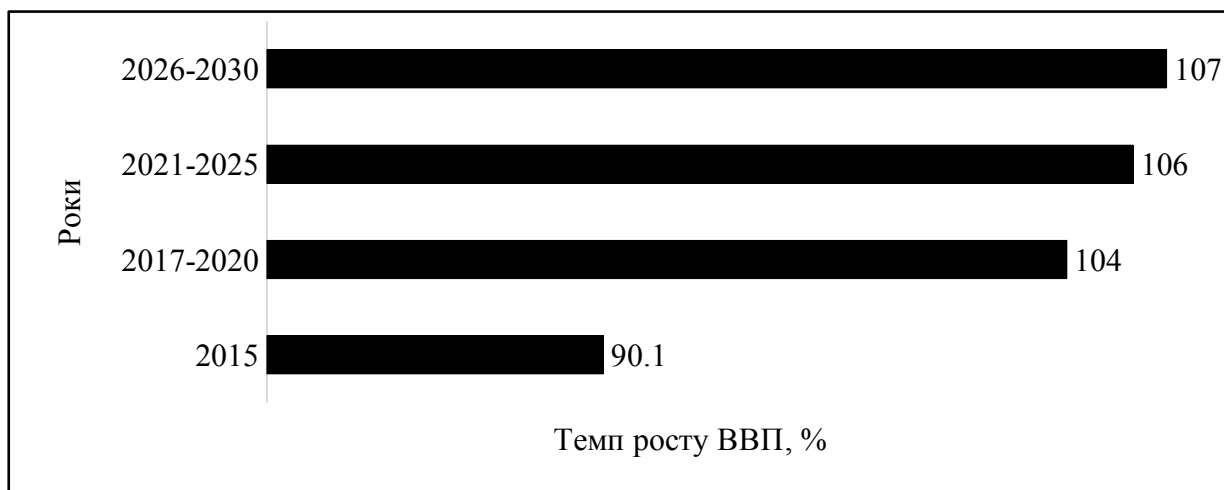


Рис. 1.2. Плановий показник економічного зростання до 2030 року

Складено на основі [19]

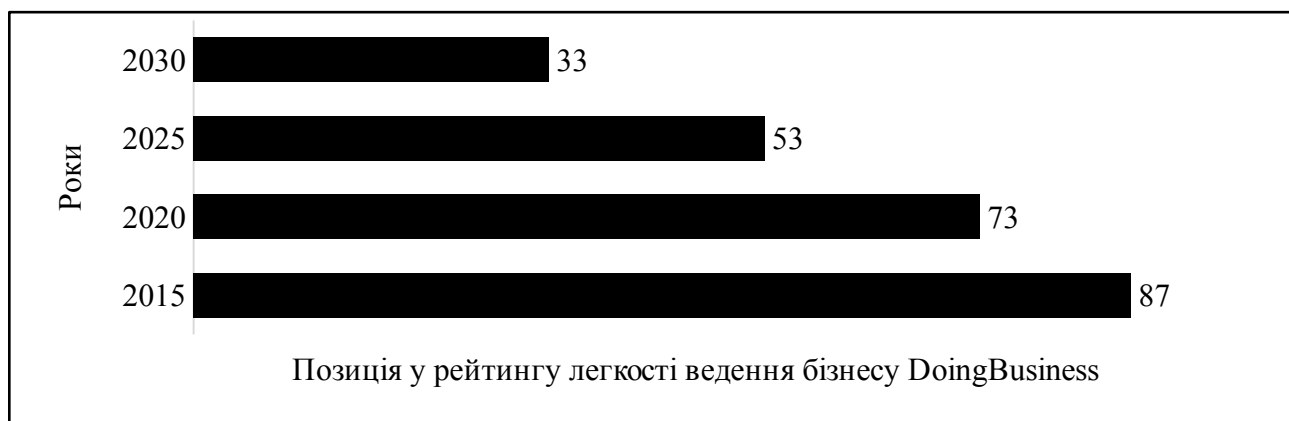


Рис. 1.3. Плановий показник розвитку підприємництва в Україні до 2030 року

Складено на основі [19]

Проте для досягнення поставлених цілей потрібно залучити такі інструменти реалізації стратегії сталого розвитку: нормативно-правові, фінансові, економічні, інформаційно-комунікаційні, освітні, дослідження та розробки. Необхідно розробити національний план дій щодо досягнення поставлених цілей на визначений термін та механізм забезпечення контролю його виконання, наприклад, регулярне проведення експертизи законопроектів та нормативно-правових актів на відповідність їх принципам сталого розвитку. Важливими є сто відсоткова підтримка фінансового інструментарію реалізації стратегії сталого розвитку, тобто узгодження бюджету на проведення запланованих заходів, а також побудова прозорого механізму залучення коштів

із-за кордону, покращення інвестиційного клімату. Інформаційно-комунікаційний інструментарій спрямований на відкриття загальнодоступних даних діяльності державних органів, самоврядування й розробку механізму електронного врядування, створення та підтримку роботи інформаційно-аналітичних центрів, освітніх та науково-дослідних установ з питань сталого розвитку [19].

Таким чином стратегічне управління в умовах сталого розвитку підприємства, спрямоване на створення конкурентних переваг організації і утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечить майбутню життєздатність підприємства в мінливих умовах, адже впровадження програм сталого розвитку надає підприємству ряд економічних, соціальних та екологічних переваг. До таких переваг відноситься: підвищення рівня управління підприємством, покращення соціальної репутації підприємства, нові ринкові можливості, ріст інвестиційної привабливості підприємства, підвищення ефективної діяльності в області сталого розвитку, інноваційний підхід до розробки товарів та послуг, мінімізація ризиків в області сталого розвитку [20].

1.2. Склад, структура та порядок розробки стратегічних програм розвитку підприємства

Стратегічне планування являє собою процес, який забезпечує успішну діяльність підприємства, допомагає розробити стратегічні програми розвитку згідно умов зовнішнього середовища, візуалізує уявлення про бачення підприємства у майбутньому.

Науковці виділяють такі етапи розробки стратегічних планів (рис.1.4.).

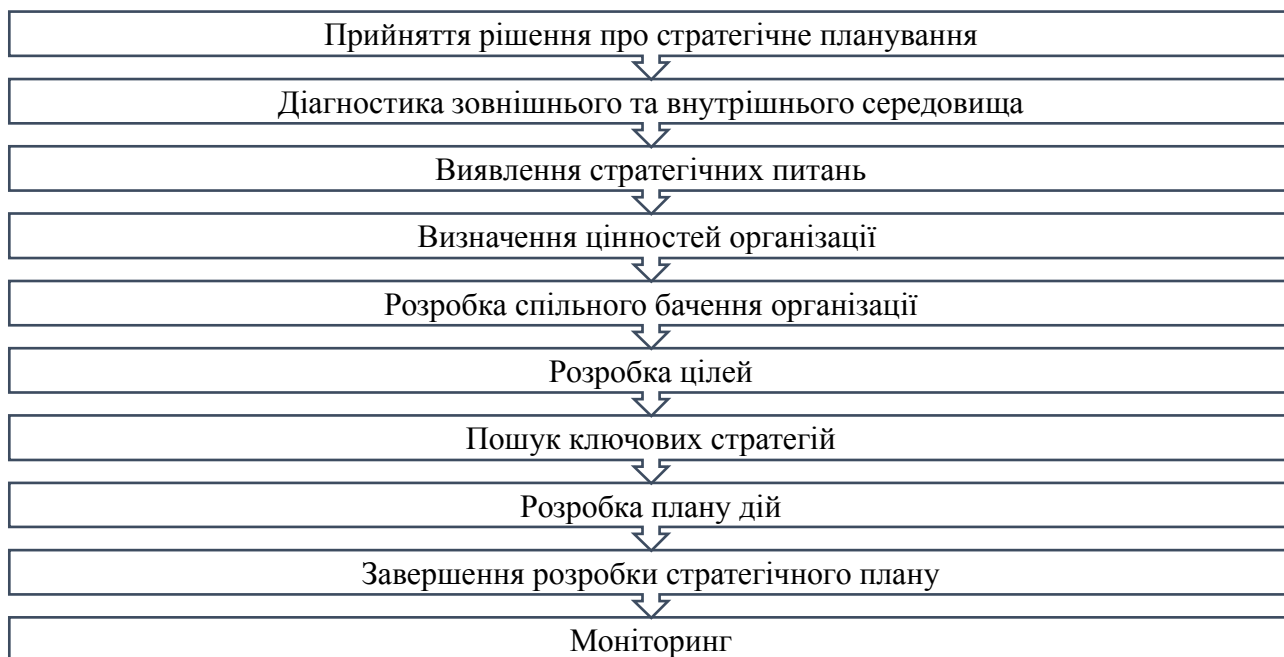


Рис. 1.4. Етапи стратегічного планування

Складено на основі [21]

При прийнятті рішення про стратегічне планування на підприємстві необхідно роз'яснити директорам та працівникам сутність стратегічного планування, механізм його реалізації, потенційну цінність, яку отримає організація у разі його впровадження. Під час засідання слід розглянути затрати на ведення стратегічного планування з точки зору персоналу, ресурсів та часу.

Проведення діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища допомагає виявити та оцінити можливості та загрози, а також сильні та слабкі сторони організації. Для даного аналізу використовують матрицю SWOT-аналізу.

Під етапом «Виявлення стратегічних питань» розуміють ідентифікацію питання, які організація повинна вирішити за допомогою стратегічного планування. Розв'язок виявлених питань необхідно спланувати з врахуванням пріоритетів часу та важливості.

Визначення місії та цінностей організації використовується для чіткого розуміння, чому існує організація, які цілі та результати вона прагне досягнути. Також на даному етапі слід детально вивчити підзаконні акти, довгострокові контракти, гранти, які має підприємство, щоб у жодному разі не діяти проти них.

Розробка спільного бачення організації здійснюється на основі обговорень, припущень щодо позицій, розмірів, репутації підприємства через 3-5 років. Визначення такого бачення допоможе обрати стратегію розвитку, яка в свою чергу буде сприяти досягненню запланованих позицій.

Для втілення спільного бачення організації в реальність необхідно розробити ряд цілей, які можуть охоплювати різні категорії: програми, ресурси, управління, відносини, інституційний розвиток та інше.

Розробка плану дій, яка стосується цілей і завдань, визначає плани роботи на щорічній основі. Після того, як більш довгострокові елементи стратегічного плану були розроблені, настав час, забезпечити конкретний план роботи, щоб приступити до реалізації стратегії.

Завершення розробки стратегічного плану супроводжується створенням письмового документу, у довільній формі, який узагальнює результати та прийняті рішення, та містить всі важливі кроки.

Моніторинг всіх майбутніх дій та результатів є необхідним елементом стратегічного планування, зважаючи на його показники можливі зміни в стратегії. Під час моніторингу визначаються причини неповного досягнення поставлених цілей та приймаються відповідні міри.

Характерними рисами реалізації програм сталого розвитку підприємства чи організації є фінансова стабільність і позитивна динаміка у прибутковості, наявність замовників, клієнтів чи споживачів продукції або послуг, тобто джерела доходів підприємства; комфортність праці, компетентність, соціальна захищеність у забезпеченні персоналу, тобто фактори, які створюють конкурентні переваги в результативності праці персоналу; позитивний вплив результатів діяльності на суспільну свідомість з точки зору охорони навколишнього середовища і споживання енергетичних ресурсів; позитивна оцінка діяльності підприємства суспільством, персоналом і партнерами у бізнесі. Індикатори повинні використовуватися як інструменти оцінювання економіко-екологічних результатів попередніх управлінських рішень щодо розвитку господарської діяльності та попередження помилкових майбутніх

рішень при контролі ступеня досягнення встановлених цілей розвитку [23, с.85].

Методика, яка спирається на розрахунок тільки кількісних показників не в змозі розкрити механізм підтримки сталого розвитку підприємства, заснованого на управлінських рішеннях. Поряд з кількісними показниками необхідно використовувати і якісні, це надасть можливість дати поглиблене розуміння проблеми економічної сталості розвитку підприємства. Дослідження економічних процесів на рівні підприємства має ключеве значення. Саме на даний рівень управління потрібно звернути увагу, які можливості має кожен господарчий суб'єкт для підтримки та досягнення сталого розвитку підприємства.

Забезпечення сталого розвитку підприємства знаходить своє відображення в досягненні систем цілей (економічних, соціальних та екологічних) на основі послідовного здійснення принципів відповідальності перед суспільством. В цьому випадку прибуток не є вже кінцевою метою, на яку слід спрямовувати управлінську діяльність. Вона є однією з економічних цілей і виконує важливу функцію - виступає засобом досягнення всієї системи цілей. Вчені Родіонова Л.Н. та Абдуліна Л.Р. пропонують розглянути як критерій оцінки сталого розвитку підприємства показник досягнення стабільних темпів економічного росту основного виду діяльності підприємства, отримання прибутку, достатність для самофінансування економічного розвитку та забезпечення сталого зростання в динаміці [23, с.85-89].

Загальна діагностика поточного стану та комплексний аналіз внутрішнього середовища зазвичай проводяться через дослідження та розгляд у комплексі основних показників діяльності підприємства. Тому необхідно відбирати ті показники, які найбільш повно характеризують соціальну, економічну та екологічну сфери діяльності, й фактично є прерогативами і визначальними ознаками концепції сталого розвитку.

Економічний, соціальний рівень діяльності зарубіжних та українських підприємств дуже контрастують між собою, а турбота про навколишнє середовище в Україні являє собою поодинокі випадки. У той же час, екологи

всього світу закликають представників ділового світу та суспільство звернути увагу на проблеми глобального потепління та масштабного забруднення планети і пропонують акцентувати діяльність на захисті екології, що має стати одним із пріоритетів для українських підприємств. Проте, ці ініціативи вимагають значного бюджетного фінансування, тому для тих суб'єктів, які тільки стали на шлях досягнення сталого розвитку чи починають виходити з довготривалої кризи, є неможливим одночасно досягти прискорених позитивних зрушень у фінансовій, соціальній, виробничій та екологічній сферах одночасно. Здійснення ініціативних дій, спрямованих на поліпшення основних характеристик даних сфер, має відбуватися поступово, але із приділенням значної уваги кожному напрямку.

Оцінка програм сталого розвитку представлена основними фінансовими та нефінансовими показниками. Фінансові показники є результатом діяльності; за ними оцінюють, наскільки ефективно була розроблена та впроваджена в життя стратегія підприємства, наскільки прибутковими були фактичні рішення керуючого складу. Але ці показники не здатні представити повну картину існуючих проблем, які, можливо, спричинили небажаний фінансовий результат [23, с. 85-89].

Зазначену проблему можна розв'язати тільки завдяки нефінансовим показникам, які сигналізують про недоліки в основних сферах діяльності. Саме завдяки нефінансовим, випереджаючим показникам можна спрогнозувати розвиток подій у майбутньому та запобігти небажаному погіршенню фінансового потенціалу підприємства.

Прояв сталості внутрішньої системи підприємства залежить від її початкових особливостей та стартових характеристик. Для підприємств з низькими стартовими умовами ознаками сталого розвитку можна вважати позитивну динаміку, високі темпи зростання. Кінцевою ж метою є забезпечення відповідності результатів діяльності певним стандартам, які належать до сфери сталого розвитку. Тому і підходи до визнання розвитку сталим залежать від ситуації та еталонних показників у галузі.

Управління сталим розвитком підприємства являє собою набір взаємозалежних дій, спрямованих на досягнення максимального економічного, соціального, екологічного ефекту, за допомогою створення удосконаленого механізму управління у сфері фінансів, виробництва, маркетингу, соціальній, а також екологічній сферах, на основі систематичного аналізу стану підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище поділяють на мікро- та макросередовище. Чинники макросередовища тісно пов'язані з діяльністю підприємства, але вони сприяють чи дестабілізують діяльність представників всієї промисловості або окремої галузі. Виключенням можуть стати ті підприємства, які досягли такого рівня сталого розвитку, що здатні протистояти середнім коливанням ззовні або взагалі їх не відчувати. Тому головним завданням керівництва є постійний моніторинг економічних, соціальних, політико-правових, технологічних, екологічних подій, які можуть здійснювати вплив на стан галузі та функціонування підприємства. Зацікавлені в успіху підприємства менеджери повинні постійно бути поінформовані про події та коливання, які відбуваються як всередині, так і ззовні, одночасно переробляти, аналізувати та синтезувати інформацію, формувати загальні висновки та передбачати можливі загрози для збереження своєї функціональної активності [24, с.65].

Механізм забезпечення сталого розвитку підприємства передбачає забезпечення інформацією стосовно вимог, обов'язків та переваг, які надає дотримання принципів сталого розвитку, відповідно до цього відбувається постановка завдання для всієї організації. Розробка стратегії в рамках визначеного механізму, має ґрунтуватися на результатах комплексної діагностики внутрішнього стану підприємства та його відносин із зовнішнім середовищем на предмет відповідності принципам сталого розвитку. Обов'язковими інструментами реалізації стратегії, які визначають специфічні особливості механізму, виступають складання планів на основі збалансованості внутрішніх показників; організаційна структура, налаштована на ефективне досягнення поставленої мети; система мотивації персоналу, функцією якої є

залучення працівників до активної реалізації принципів сталого розвитку; управління відносинами із зацікавленими групами, як ключова особливість обраного напрямку [25, с.5].

Механізм управління сталим розвитком підприємства включає такі елементи [26, с.65]:

- оцінка процесів, що тривають на підприємстві, з погляду його сталого розвитку;
- вибір стратегічного напрямку сталого розвитку підприємства
- визначення додаткових тактичних пріоритетів сталого розвитку;
- оцінка стратегічного й тактичного напрямків розвитку з позиції його сталості;
- розроблення плану заходів щодо вдосконалення механізму управління сталим розвитком відповідно до визначених стратегічних і тактичних пріоритетів.

Перша група чинників, що забезпечуватимуть сталість розвитку є зменшення та скасування політики експлуатації природних, трудових та інших ресурсів нашої держави розвиненішими країнами. Друга група чинників пов'язана з розвитком високотехнологічних виробництв. Третя група чинників, які сьогодні набувають особливої актуальності є політичні, що відбивають позицію країни на міжнародній арені та впливають на членство держави у різних економічних та політичних організаціях. Нормативне забезпечення гарантій та критеріїв збереження екологічної системи є четвертим чинником, що впливає на відновлення довкілля [26, с.73].

Управління сталим розвитком підприємств легкої промисловості повинно базуватися на довгострокових цілях, які можуть бути визначені шляхом розробки та реалізації стратегії сталого розвитку підприємств. Окрім того, завдання, що стоять перед управлінням підприємством на засадах сталого розвитку, повинні буди досяжними, вимірювальними, логічними і структурованими, що вимагає здійснення науково-прикладних досліджень, активізації співпраці науково-дослідних установ, особливо тих, які переймаються питаннями екології та збереження навколишнього середовища.

Стратегія сталого розвитку підприємств легкої промисловості - це:

- по-перше, визначення основних довгострокових місії та цілей підприємств, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення;
- по-друге, правила взаємовідносин підприємств легкої промисловості з зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу) і правил встановлення рівноваги між власними внутрішніми чинниками;
- по-третє, дії, необхідні для досягнення місії та встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів підприємств легкої промисловості;
- по-четверте, комплексні плани діяльності підприємств легкої промисловості, які розробляються на основі творчих науково обґрунтованих підходів і визначається для досягнення довгострокових цілей підприємств та легкої промисловості в цілому.

Стратегія є засобом досягнення цілей підприємства, а реалізація стратегії підприємства - це складний процес відтворення стратегічного потенціалу підприємства на основі дослідження і врахування внутрішніх і зовнішніх чинників, а також динамічних причинно-наслідкових зв'язків між підприємством та зовнішнім середовищем [27, с.67-75].

Сталий розвиток підприємства слід розглядати як його здатність до здійснення економічної діяльності в кожен окремий момент часу в умовах невизначеності впливів зовнішнього середовища, які порушують нормальне функціонування і розвиток підприємства. Динамічний сталий розвиток підприємства характеризує вже сам процес розвитку підприємства, постійність і безперервність його змін в напрямку вдосконалення з метою переходу підприємства на якісно новий рівень діяльності. Відмінною особливістю динамічного сталого розвитку підприємства є те, що на кожному етапі розвитку відбувається закріплення якісних змін, поліпшень на основі циклічного відтворення постійної системи функцій підприємства, що складає зміст процесу

його функціонування. Забезпечення стійкого розвитку підприємства потребує розробки та реалізації стратегії. Процес формування стратегії належить до розряду управлінських процесів і реалізується поетапно [28, с.16].

Розробка програм сталого розвитку підприємств (СРП) здійснюється послідовно та складається з трьох етапів (рис.1.5).

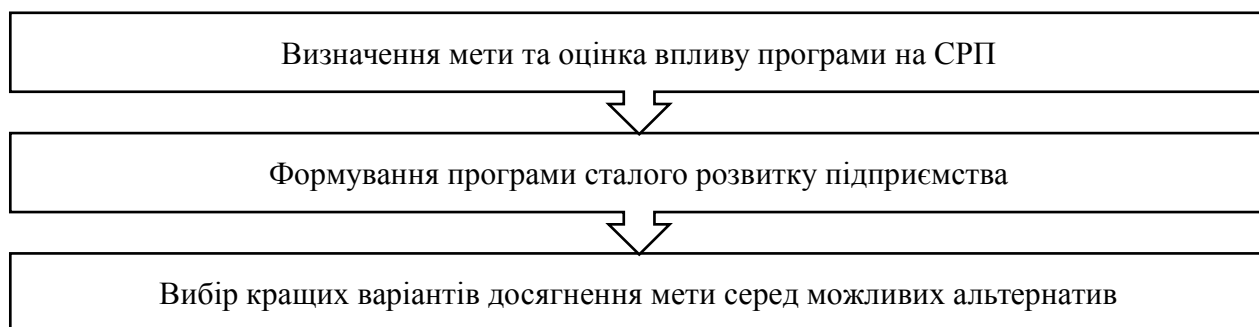


Рис. 1.5. Етапи формування стратегії сталого розвитку підприємства

Складено на основі [30, с.85-89]

Проведення оцінки впливу програми на сталий розвиток підприємства необхідне для визначення мети, економічної дієздатності підприємства. Оцінювання здійснюється за принципами обліку економічної, виробничої, соціальної та екологічної підсистем підприємства. Обрання мети здійснюється за принципом пріоритетності, тобто у визначенні наявних ресурсів сталого розвитку підприємства, згідно яких в майбутньому будуть здійснюватися розробки рекомендацій для підвищення сталого розвитку.

Розробка програми сталого розвитку підприємства ґрунтується на виборі варіантів досягнення цілей враховуючи їх розмір, актуальність та наявність необхідних ресурсів для їх реалізації. Слідом за формуванням програми сталого розвитку необхідно провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища та провести факторний аналіз впливу програми на досягнення визначеного рівня сталого розвитку підприємства (табл. 1.1).

Вибір кращих варіантів досягнення поставленої мети здійснюється з врахуванням таких важливих аспектів, як виробничі потужності, попит споживачів, стадія життєвого циклу підприємства [28, с.126].

Таблиця 1.1.

Фактори сталого розвитку підприємства

<i>Зовнішні фактори</i>	<i>Внутрішні фактори</i>
Загальноєкономічні: <ul style="list-style-type: none"> - зростання обсягу національного доходу; - зниження рівня інфляції; - стабільність податкової системи; - зростання реальних доходів населення; - зниження рівня безробіття. 	Операційні фактори: <ul style="list-style-type: none"> - ефективний маркетинг; - ефективна структура поточних витрат; - високий рівень використання основних фондів; - достатній рівень страхових запасів; - диверсифікований асортимент продукції
Ринкові фактори: <ul style="list-style-type: none"> - зростання ємкості внутрішнього ринку; - зростання попиту; - зростання активності фондового ринку; - стабільність валютного ринку. 	Інвестиційні фактори: <ul style="list-style-type: none"> - ефективний фондовий портфель; - раціональне використання інвестиційних ресурсів; - досягнення запланованих обсягів прибутку; - ефективний інвестиційний менеджмент.
Інші фактори: <ul style="list-style-type: none"> - політична стабільність; - позитивні демографічні тенденції 	Фінансові фактори: <ul style="list-style-type: none"> - ефективна фінансова стратегія; - ліквідна структура активів; - зростання рентабельності власного капіталу; - зниження фінансових ризиків.

Джерело: [31, с.575]

Практична реалізація концепції сталого розвитку підприємства потребує визначення пріоритетів, котрі б враховували економічні інтереси з позицій соціальної та екологічної відповідальності суб'єктів господарської діяльності. В даному контексті можна виділити такі пріоритети [32, с.448]:

- формування взаємопов'язаного, комплексного підходу на шляху до економічного, екологічного та соціального розвитку;
- природно-просторова організація використання ресурсів, яка має на меті забезпечити належні умови для раціонального використання потенційних ресурсних можливостей без порушення екологічної рівноваги для окремих адміністративно-територіальних одиниць та держави загалом;
- оптимальне поєднання приватних інтересів із суспільними в сфері відтворення природних ресурсів.

Таким чином, процес пошуку ключових стратегій для розробки програм сталого розвитку спрямованого на досягнення поставлених цілей та вирішення

ключових питань вимагає розгляду, де організація тепер і де планує бути. У виборі стратегії слід зважити на здійснену діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища та виявити зміни в поточних стратегіях.

1.3. Функціонування системи стратегічного управління підприємства в умовах сталого розвитку

Система стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку включає в себе набір розроблених функціональних стратегій підсистем підприємства та їх взаємодію, реалізація яких дозволить досягти поставленої мети зі спрямуванням діяльності підприємства на засадах сталості.

Так система стратегічного управління підприємством включає в себе стратегічне управління маркетингом, фінансами, виробництвом, інноваційною діяльністю та персоналом (рис.1.6.).

Орієнтація функціонування кожної з підсистем системи стратегічного управління підприємством спрямована на забезпечення сталого розвитку. Система стратегічного управління дозволяє узагальнювати, обробляти і аналізувати інформацію, що надходить від основних функціональних підсистем управління компанією.

Відсутність реалізації стратегії однією з підсистем системи стратегічного управління негативно позначається на інших. Наприклад, зміна в управлінні фінансовою діяльністю відобразиться в цілому на підприємстві по виробничій діяльності, нестача грошових коштів може призвести до нестачі ресурсів, які в свою чергу вплинуть на неповну завантаженість виробничих потужностей, що призведе до невиконання виробничої програми, як результат знизиться ефективність маркетингової стратегії, підприємство не зможе задовільнити попит споживачів якісною продукцією через брак матеріальних ресурсів.

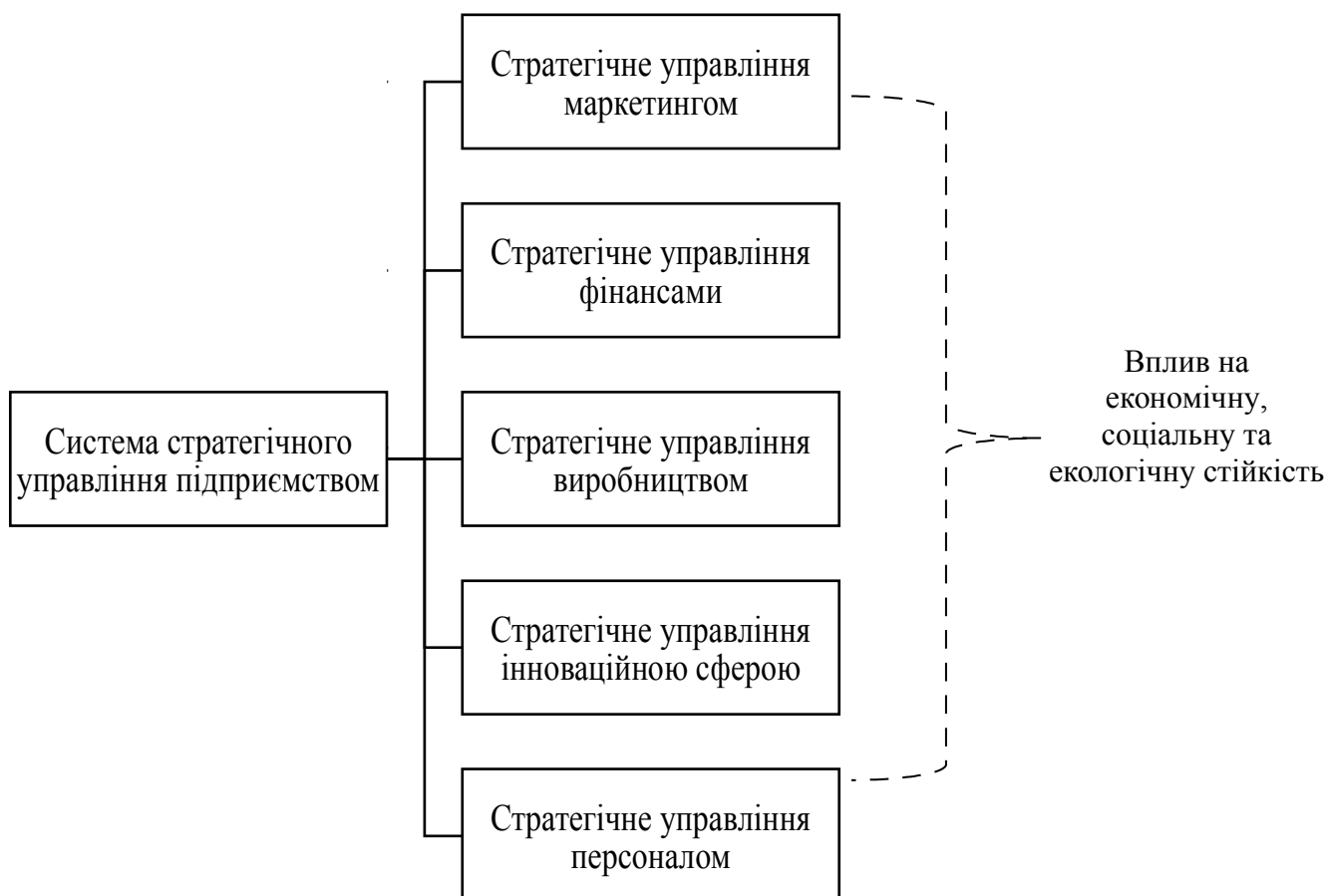


Рис. 1.6. Система стратегічного управління за напрямками функціонування в умовах сталого розвитку

Розроблено автором

При нестачі фінансових ресурсів, низькому продажі продукції знизяться показники фінансової сталості, які в свою чергу спричинять спад соціальних показників сталості, таких як прибуток на працівника, рівень заробітної платні по галузі, негативний вплив буде здійснюватися і на екологічну сталість, так наприклад, зростуть питомі витрати електроенергії на виробництво одиниці продукції.

Тому однією з найбільш важливих складових механізму забезпечення сталого розвитку виступає діагностика поточного стану підприємства, аналіз та оцінка основних характеристик, які найбільше відповідають вимогам сталого розвитку. Достовірний та якісний аналіз потрібен для повноцінного забезпечення менеджерів інформаційними даними для прийняття управлінських рішень, розробки подальшої стратегії розвитку, підтримки збалансованості внутрішніх параметрів та забезпечення сталого розвитку.

Діагностика дозволяє у логічній послідовності конструктивно розглянути кожний внутрішній аспект діяльності та сигнали із зовнішнього середовища, виявити слабкі та сильні сторони підприємства, визначити конкретні пріоритетні напрями, які вимагають негайного втручання або поетапного вдосконалення. У результаті проведеної системної діагностики та узагальнення результатів має сформуватися чітка, цілісна картина стосовно поточного стану підприємства, результативності його діяльності, яка дозволить скласти операційні та стратегічні плани, підвищити конкурентні позиції, розглядати додаткові резерви та пріоритетні напрями розвитку [33, с.152].

На основі результатів діагностики розробляється майбутня стратегія розвитку підприємства, яка виступає однією із вирішальних інструментів організаційно-економічного механізму забезпечення сталого розвитку. У процесі подальшого управління відбувається постійний аналіз відхилень від заданої тенденції за допомогою порівняння фактичних результатів із запланованими або оптимальними для нормального функціонування, що дозволяє відстежувати конкурентну позицію, виявляти фактори, які спричиняють найбільш масштабні коливання, прогнозувати майбутній розвиток підприємства [34, с.340].

Діагностика сталого розвитку має торкатися основних сфер діяльності підприємства: фінансової, виробничої, соціальної та екологічної. Це пов'язано з тим, що спрямування зусиль тільки на одну зі сфер господарювання уповільнює прогрес, на відміну від одночасного впливу на всі сфери – адже всі вони є взаємопов'язаними, що призводить до синергетичного ефекту; у результаті процес досягнення сталого розвитку відбувається швидше та ефективніше.

Для того, щоб була розроблена дієва та результативна стратегія розвитку, необхідно визначитися, які аспекти та особливості має сенс розвивати, а які необхідно повністю нівелювати або частково зменшити їхній негативний вплив на загальну діяльність підприємства. Такі висновки можна зробити тільки після комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення позиції, яку підприємство посідає на момент діагностики, сильних та слабких

характеристик, можливостей та загроз для подальшого сталого розвитку [34, с.342].

Під час аналізу поточної ситуації, яка склалася на підприємстві, переважно виділяють такі стани [34, с.343]:

- нормальний;
- стан розвитку (зростання);
- стан спаду (погіршення).

Така класифікація не дає вичерпної характеристики та конкретизованої інформації і має певні вади та погрішності з різних точок зору. По-перше, вимагає окремої деталізації фаза зростання – з огляду на необхідність забезпечення не наздоганяючого розвитку, а випереджаючого. Інший аспект полягає в тому, що для більшості вітчизняних підприємств характерним є стан спаду, причому для різних підприємств його характер є різним, тому глибина кризи або деградація системи має бути додатково диференційована. Унаслідок цього процес розвитку має бути доповнений станом «сталий розвиток», який є більш міцним, довготривалим, гармонійним, ефективним та за своїми характеристиками значно перевищує стан звичайного покращення показників діяльності. Слід зауважити, що він є позитивним не тільки для самого підприємства, а й для зовнішнього середовища, тобто користь та переваги для себе отримує не тільки підприємство, а й суспільство разом із зацікавленими групами [34, с.349].

У даний час на вітчизняному просторі відсутні методичні рекомендації щодо діагностики сталого розвитку підприємства та не існує консенсусу стосовно виділення загальних критеріїв для визначення цього стану. На зарубіжному просторі також не визначено конкретних значень критеріїв сталого розвитку, а існуючі методичні підходи переважно стосуються забезпечення сталого розвитку на світовому рівні. Всесвітня організація сталого розвитку пропонує для підприємств зразки та методичні рекомендації щодо складання звітів зі сталого розвитку, де наводиться рекомендований перелік показників,

які повинні мати місце у звітах зі сталого розвитку підприємств перед державою та суспільством [35].

Недоліком є те, що ці показники мають скоріше описовий характер, ніж конкретні критерії діяльності, тому визначити, наскільки розвиток є сталим, дуже проблематично. У той же час, у пострадянських країнах практика оприлюднення результатів своєї діяльності не досить популярна; тільки окремі впливові корпорації починають сьогодні представляти опис своєї діяльності за річний період у ракурсі сталого розвитку, але їх кількість дуже незначна.

Загальна діагностика поточного стану та комплексний аналіз внутрішнього середовища зазвичай проводяться через дослідження та розгляд у комплексі основних показників діяльності підприємства. Тому необхідно відбирати ті показники, які найбільш повно характеризують соціальну, економічну та екологічну сфери діяльності, й фактично є прерогативами і визначальними ознаками концепції сталого розвитку. Головною проблемою залишається те, що сама концепція сталого розвитку була розроблена за кордоном і тільки зараз починає розповсюджуватися в Україні. Разом з тим, економічний, соціальний рівень діяльності зарубіжних та українських підприємств дуже контрастують між собою. У той же час, екологи всього світу закликають представників ділового світу та суспільство звернути увагу на проблеми глобального потепління та масштабного забруднення планети і пропонують акцентувати діяльність на захисті екології, що має стати одним із пріоритетів для українських підприємств. Проте, ці ініціативи вимагають значного бюджетного фінансування, тому для тих суб'єктів, які тільки стали на шлях досягнення сталого розвитку чи починають виходити з довготривалої кризи, є неможливим одночасно досягти прискорених позитивних зрушень у фінансовій, соціальній, виробничій та екологічній сферах одночасно.

Оцінка сталого розвитку представлена основними фінансовими та нефінансовими показниками. Фінансові показники є результатом діяльності; за ними оцінюють, наскільки ефективно була розроблена та впроваджена в життя

стратегія підприємства, наскільки прибутковими були фактичні рішення керуючого складу.

Зовнішнє середовище поділяють на мікро- та макросередовище. Чинники макросередовища тісно пов'язані з діяльністю підприємства, але вони сприяють чи дестабілізують діяльність представників всієї промисловості або окремої галузі. Виключенням можуть стати ті підприємства, які досягли такого рівня сталого розвитку, що здатні протистояти середнім коливанням ззовні або взагалі їх не відчувати. Тому головним завданням керівництва є постійний моніторинг економічних, соціальних, політико-правових, технологічних, екологічних подій, які можуть здійснювати вплив на стан галузі та функціонування підприємства. Зацікавлені в успіху підприємства менеджери повинні постійно бути поінформовані про події та коливання, які відбуваються як всередині, так і ззовні, одночасно переробляти, аналізувати та синтезувати інформацію, формувати загальні висновки та передбачати можливі загрози для збереження своєї функціональної активності.

Для підприємств, які тільки орієнтуються на здійснення сталого розвитку, початкові характеристики можуть знаходитися на дуже низькому рівні, тому досягнення показників найвищого рівня може стати довготривалою та занадто ускладненою місією. В ході дослідження поставлено завдання пристосувати систему оцінки саме до підприємств-початківців у застосуванні концепції сталого розвитку.

Це вдалося здійснити завдяки встановленню коефіцієнтів вагомості для кожної сфери, які були визначені методом експертного опитування і розподілилися таким чином [34, с.345]:

- економічна сфера (K_i) – 0,460;
- соціальна сфера (K_j) – 0,355;
- екологічна сфера (K_y) – 0,185.

Це пов'язано з тим, що на початковому етапі орієнтації на сталий розвиток підприємство фінансово не спроможне гідним чином підтримувати належний сталому розвитку соціальний рівень та виділяти значні фінансові

ресурси на превентивні екологічні заходи, тому основну увагу зосереджено на економіці, фінансах, маркетингу, виробництві та ефективному використанні всіх видів ресурсів. Граничні межі для значень показників визначались на основі первинних даних промислових підприємств, ґрутуючись на даних підприємств, які успішно розвиваються, визначили критерії для стабільного стану та стану розвитку [34, с.450].

За умови майже повного припинення діяльності чи її скорочення рівень деяких показників може ввести в оману та зумовити отримання хибних результатів. Зазначених непорозумінь можна уникнути шляхом позначення таких показників сірим кольором. Так, якщо підприємство максимально скоротило фонд робочого часу, кількість шкідливих викидів чи витрати електроенергії будуть пропорційно зменшуватися, начебто досягаючи рівня сталого розвитку. Якщо економічні та соціальні індикатори сигналізують про кризовий стан, екологічні індикатори можуть взагалі не існувати, тоді як в разі досягнення обґрунтованого рівня виробництва, обсягів продажу та продуктивності праці значення даних показників приймаються на рівні сталого розвитку

Методика розрахунку всіх представлених показників здійснюється згідно із загальновизнаними правилами економічного та фінансового аналізу. Так, межі коефіцієнту фінансової незалежності визначались на основі методики та класифікації, які були запропоновані Г.В. Савицькою [35, с.626].

У таблиці 1.2. деякі показники не були обмежені певними конкретними нормативними значеннями; це пояснюється, по-перше, тим, що значення таких показників можуть сильно варіювати залежно від типу та масштабу підприємства, а отже, неможливо визначити граничні межі. Для кожного підприємства вони є індивідуальними, тому достатньо зберігати необхідну динаміку зменшення або підвищення показника залежно від його особливостей.

Таблиця 1.2.

Діагностика внутрішнього стану підприємств легкої промисловості з позицій сталого розвитку

Показники	Стан сталого розвитку	Стан розвитку	Стабільний стан	Загрозливий стан	Кризовий стан
Показники економічного розвитку					
1. Темпи приросту продажу продукції, %	> 20	11 – 19	1 – 10	< 0	< -10
2. Рентабельність продукції, %	> 15	11 – 15	5 – 10	< 5	< 0
3. Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,15 – 0,2	0,11 – 0,15	0,05 – 0,1	0,049 – 0,01	< 0,01
4. Коефіцієнт фінансової незалежності	> 0,6	0,59 – 0,54	0,53 – 0,41	0,4 – 0,35	< 0,35
6. Введення інновацій (технологій, устаткування), %	> 10	6 – 10	1 – 5	< 1	0
Показники соціального розвитку					
1. Коефіцієнт співвідношення рівня зарплати з середнім по текстильній промисловості	> 2	1,5 – 2	1,1 – 1,5	1 – 0,5	< 0,5
2. Частка прибутку, спрямована на додаткові соціальні заходи для робітників, %	> 8	5 – 8	1 – 4	0,1 – 0,9	0
3. Відсоток робітників, які пройшли підвищення кваліфікації	> 20	16 – 20	13 – 15	5 – 12	< 5
4. Коефіцієнт зростання продуктивності праці	> 1,5	1,21 – 1,5	1,0 – 1,2	0,99 – 0,5	< 0,5
Показники екологічного розвитку					
1. Матеріаломісткість виробництва продукції, %	≤ 50	51 – 58	59 – 65	66 – 70	> 70
2. Зменшення питомих витрат електроенергії на виробництво одиниці продукції, %	Від 15 % до економічно обґрунтованого рівня	6 – 15	0 – 5	Збільшення питомих витрат	
3. Обсяг викидів шкідливих речовин	Щорічно зменшується	Зменшується	На постійному рівні	Збільшується	
5. Прибуток на одного працівника	Збільшується	Збільшується	Постійний рівень	Тенденція до зменшення	Збиткова діяльність

* Сірим кольором позначено значення показників, які необхідно розглядати з урахуванням поточної економічної ситуації на підприємстві

Джерело: [\[35, с.143\]](#)

За умови початкової орієнтації на напрям сталого розвитку необхідно ввести коефіцієнти вагомості для кожної сфери. Таким чином, визначення сталого розвитку буде проводитися з використанням таких формул [\[35, с.146\]](#):

$$ISD = I_{\text{екон}} + I_{\text{соц}} + I_{\text{екол}} \quad (1.1),$$

де ISD (internal sustainable development) – індикатор сталого розвитку внутрішнього середовища;

$I_{\text{екон}} + I_{\text{соц}} + I_{\text{екол}}$ – індикатори сталого розвитку економічної, соціальної та екологічної сфери, відповідно;

$$I_{\text{екон}} = K_i * \sum a_i, \quad I_{\text{соц}} = K_j * \sum a_j, \quad I_{\text{екол}} = K_y * \sum a_y \quad (1.2),$$

де a_i , a_j , a_y – сума балів за показниками відповідно економічної, соціальної та екологічної сфер діяльності;

K_i , K_j , K_y – коефіцієнти вагомості, які визначені для економічної, соціальної та екологічної сфер відповідно.

В результаті порівняння даних підприємства з табличними та проведення необхідних розрахунків з'ясовується, в якому стані знаходиться текстильне чи швейне підприємство, і чи має місце сталий розвиток (Додаток А).

У даному випадку підприємство самостійно встановлює пріоритети, нормативні значення та стратегічні цілі. Таким чином, можливості для вдосконалення та підтримки сталого розвитку можуть мати різну спрямованість та дозволяють удосконалюватися шляхом освоєння нових видів продукції, розширення ринків збуту, інноваційного покращення існуючих технологій виробництва продукції, поліпшення умов праці робітників, створення загального сприятливого клімату та активізації мотивуючих заходів. Якщо підприємство стає на шлях досягнення сталого розвитку, це означає, що воно налаштоване на безупинне вдосконалення своєї діяльності та зміцнення внутрішнього потенціалу [\[35, с.147\]](#).

Для формування комплексного висновку стосовно відповідності діяльності підприємства вимогам сталого розвитку недостатнім є аналіз лише внутрішнього середовища; він має бути доповнений відповідним аналізом зовнішніх факторів впливу для генерації комплексного рішення, враховуючи

перспективи та загрози ззовні. У табл. 1.3. представлено показники, за якими слід оцінювати характер взаємовідносин з представниками зовнішнього середовища та визначати ступінь їхнього сприяння позитивній трансформації діяльності підприємства. Згідно представленої методики необхідно оцінити діяльність підприємства за цими показниками шляхом оцінки відносин з кожною групою за відповідними критеріями – від 1 до 5 балів. Ті показники, за якими набрано мінімальну кількість балів, вимагають більш деталізованого осмислення, пошуку альтернатив для стабілізації відносин та ліквідації існуючих перешкод до сталого розвитку. Використовується така шкала:

113-125 балів – стан сталого розвитку; підприємство завжди обізнане про потреби зацікавлених груп та вдало використовує інформацію про можливості, що виникають, турбується про свій імідж у суспільстві та підтримує його;

87-112 балів – стадія розвитку; підприємство починає усвідомлювати необхідність гармонійних взаємовідносин з зовнішнім середовищем, тому робить впевнені кроки із встановлення якісного зв'язку з ним;

63-86 балів – стабільний стан; рівень взаємовідносин з зацікавленими групами можна охарактеризувати як середньостатистичний, підприємство знаходиться у відносно стабільній позиції, не прагнучи до подальшої трансформації відносин з зовнішнім світом;

37-62 балів – загрозливий стан; необхідно серйозно замислитися над партнерськими відносинами, які склалися з зацікавленими групами, знайти причину непорозумінь та терміново вжити заходів щодо налагодження взаємовідносин, інакше такі обставини можуть загрожувати підприємству кризою;

25-36 балів — кризовий стан; підприємство нехтує потребами зацікавлених груп, що призводить до внутрішньої кризи, адже не вивчаються потреби споживачів, нестабільними є стосунки з постачальниками та взагалі підприємство не орієнтується у сучасному інформаційному просторі.

Таблиця 1.3.

**Перелік показників для виявлення відповідності взаємовідносин із
зовнішнім середовищем сталому розвитку підприємства**

Показники
Споживачі ($I_{\text{спож}}$)
1. Проведення регулярних ефективних маркетингових досліджень потреб існуючих та потенційних споживачів
2. Постійне удосконалення чи поліпшення якості продукції
3. Наявність якісного зворотного зв'язку з клієнтами та потенційними споживачами для Самовдосконалення
4. Формування позитивного соціально-екологічного іміджу серед споживачів
5. Відсутність скарг на продукцію підприємства з боку споживачів
Конкуренти ($I_{\text{конк}}$)
1. Проведення регулярного вивчення діяльності конкурентів та їх продукції
2. Використання стратегії сталого розвитку як конкурентної переваги
3. Використання інструментів бенчмаркінгу
4. Відсутність яскраво виражених воєнничих стосунків з конкурентами
5. Участь або членство в галузевих асоціаціях та спілках
Постачальники ($I_{\text{пост}}$)
1. Регулярний моніторинг ринку якісної сировини та технологій
2. Безпечність діяльності постачальників для довкілля
3. Ефективність та надійність системи закупівельної логістики
4. Відсутність випадків постачання неякісної або бракованої продукції
5. Наявність довірливих та стабільних стосунків
Інвестори та акціонери ($I_{\text{акц}}$)
1. Наявність якісного зворотного зв'язку
2. Можливість акціонерів простежувати та спрямовувати рішення вищого керівництва
3. Регулярне виконання зобов'язань перед акціонерами
4. Надання інвесторам правдивої та достовірної інформації стосовно діяльності підприємства та стратегічних планів
5. Наявність довіри до керівництва з боку інвесторів
Місцева громада та органи влади ($I_{\text{громад}}$)
1. Відсутність перешкод для діяльності підприємства зі сторони місцевої громади
2. Наявність позитивних та сприятливих стосунків з органами місцевої влади, підтримка ними стратегії сталого розвитку
3. Відсутність випадків невиконання законодавчих норм та вимог
4. Відсутність агресії з боку місцевих організацій, довіра та позитивне ставлення широких проарків суспільства
Сума балів

Джерело: [34, с.353]

У разі проведення аналізу на початковому етапі орієнтації на забезпечення сталого розвитку рекомендується використовувати систему

коефіцієнтів вагомості показників, визначених за допомогою експертного опитування.

- споживачі (P_v) – 0,355;
- конкуренти (P_x) – 0,1;
- постачальники (P_s) – 0,12;
- інвестори та акціонери (P_w) – 0,325;
- місцева громада та органи влади (P_z) – 0,1.

$$ESD = I_{спож} + I_{конк} + I_{пост} + I_{акц} + I_{гром} \quad (1.3.)$$

$$I_{спож} = P_v * \sum b_v, \quad I_{конк} = P_x * \sum b_x, \quad I_{пост} = P_s * \sum b_s, \\ I_{акц} = P_w * \sum b_w, \quad I_{гром} = P_z * \sum b_z \quad (1.4),$$

де ESD (external sustainable development) – індикатор сталого розвитку взаємовідносин з зовнішнім середовищем;

$I_{спож}$, $I_{конк}$, $I_{пост}$, $I_{акц}$, $I_{гром}$ – індикатори сталого розвитку взаємовідносин зі споживачами, конкурентами, постачальниками, акціонерами, громадськістю;

b_v, b_x, b_s, b_w, b_z – сума балів, набрана в результаті аналізу показників за кожною групою;

P_v, P_x, P_s, P_w, P_z – коефіцієнти вагомості для груп показників, які характеризують взаємовідносини зі споживачами, конкурентами, постачальниками, акціонерами, громадськістю відповідно.

За результатами розрахунків можна зробити висновок про характер відносин з зовнішнім середовищем:

24,85 – 22,87 балів – стан сталого розвитку;

22,86 – 16,90 балів – стадія розвитку;

16,89 – 11,55 балів – стабільний стан;

11,54 – 6,60 балів – загрозливий стан;

6,59 – 4,95 балів – кризовий стан.

Таким чином, оцінка внутрішнього розвитку може проводитися окремо від зовнішнього та навпаки, але в такому випадку отриманої інформації буде недостатньо для формулювання повноцінного висновку. Загальний принцип полягає у визначенні своєї позиції на шляху до сталого розвитку та

рекомендованої стратегії досягнення сталого розвитку. Позначені на матриці (рис.1.7.) стрілки вказують на бажаний напрямок трансформації, тобто прийняття такої стратегії, яка б сприяла покращенню позицій підприємства і досягненню найближчої до сталого розвитку позиції [\[35, с.156\]](#).

Сектор 1 – підприємство приділяє занадто уваги зовнішньому середовищу, нехтуючи внутрішніми потребами та інтересами. Майже всі внутрішні показники діяльності можна ідентифікувати як кризові. Даний сектор виділено тільки з теоретичної точки зору, адже на практиці внутрішньо слабке та неспроможне підприємство не здатне приділяти значну кількість уваги та турботи зацікавленим групам через власну недосконалість та відсутність стратегічно спрямованої діяльності.

Сектор 2 – добре налагоджені стосунки з зовнішнім середовищем дозволяють протистояти коливанням ззовні, що надає суттєві перспективи та можливості для розвитку, але підприємство відчуває певні труднощі з забезпеченням внутрішньої ефективності та розвитку. Рекомендується стратегія «внутрішнього вдосконалення»: в даний момент зусилля менеджменту мають бути спрямовані на розвиток внутрішнього потенціалу, необхідно докласти зусиль з оптимізації своєї діяльності завдяки зменшенню витрат, удосконаленню організації праці, оновленню технологій. У підприємства є багато альтернатив для розвитку завдяки налагодженим зв'язкам із зовнішнім світом.

Сектор 3 – характеризується налагодженістю відносин та розумінням потреб зацікавлених груп, крім цього, спостерігається внутрішня сталість, що дозволяє утримувати високі конкурентні позиції. Підприємство вже досягло сталого розвитку чи активно налаштоване на даний процес. Спостерігається щорічне покращення показників діяльності, виявляються нові можливості, відповідні умовам ринку, які вдало використовуються; скоординована з зовнішнім середовищем діяльність дозволяє швидко реагувати на зміни або проблеми, що виникають.

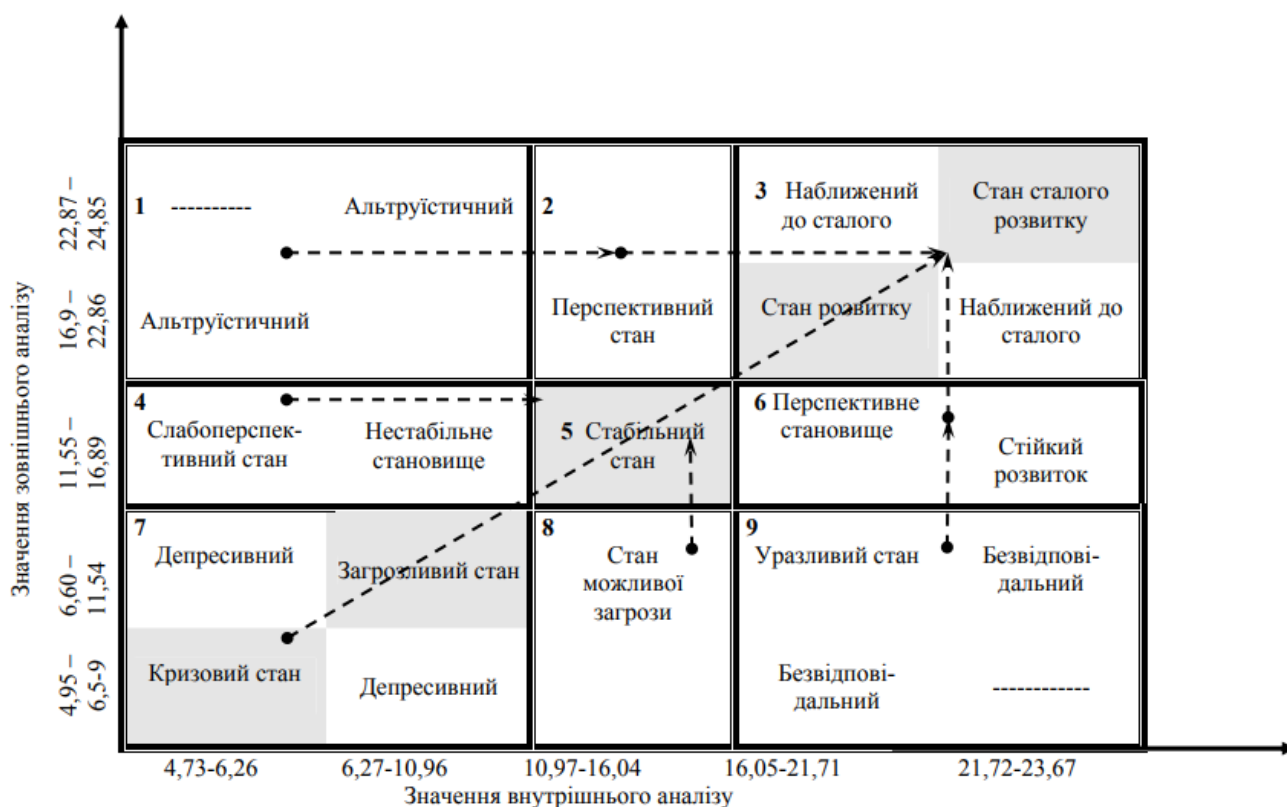


Рис. 1.7. Матриця визначення стратегічної позиції підприємства

Джерело: [35, с.349].

Рекомендується стратегія «надбання та збереження»: підприємства, які ще не досягли найвищого рівня сталого розвитку, повинні володіти розвинутими засобами комунікації з метою моніторингу внутрішніх та зовнішніх перспектив, значна увага має приділятися маркетингу, інноваційному розвитку, розвитку персоналу, ресурсозберігаючим технологіям [35, с.363].

Підприємства, які вже досягли рівня сталого розвитку, мають підтримувати досягнутий рівень та шукати нові резерви для удосконалення діяльності, освоювати нові види продукції, ринки та технології.

Сектор 4 – відносини з зацікавленими групами залишаються на середньому або нормальному рівні, а внутрішнє становище вимагає негайної терапії. Ситуацію можна охарактеризувати як дуже напружену. Існуючі фінансові проблеми призводять до неспроможності забезпечити оновлення основних фондів, асортименту продукції, створення нормальних умов для робітників та належну поінформованість про зовнішнє середовище. Таке

становище без кардинального втручання в близькому майбутньому може призвести до депресивної кризи.

Рекомендується стратегія «мобілізації»: відносини, які склалися з зацікавленими групами, можуть стати одним із варіантів виходу з кризи, тому необхідно переглянути перспективи, які можуть бути запозичені ззовні. У будь-якому разі необхідно звернутися до стратегії «невідкладної терапії», інакше доведеться замислитися над сенсом існування підприємства та розглянути альтернативу скорочення виробництва.

Сектор 5 – за всіма параметрами підприємство знаходиться в стабільному становищі. Рекомендується стратегія «розвитку»: метою підприємства є перехід до сектору 3, тому необхідно наполегливо працювати для збереження наявної позиції та забезпечення переходу на вищий рівень. Для цього потрібно володіти достатньо переконливими конкурентними перевагами, підвищувати якість та дизайн продукції, вводити інноваційні технології, розширювати діапазон екологічної та унікальної продукції, удосконалювати соціальну політику, працювати над позитивним іміджем. У цілях сталого розвитку можливий пошук співробітництва з лідерами галузі, іноземними партнерами або об'єднання з іншими підприємствами.

Сектор 6 – характеризується наявністю високого рівня внутрішніх показників та нормальними відносинами з представниками зовнішнього середовища. Рекомендується стратегія «зовнішнього удосконалення»: метою підприємства є перехід до сектору 3. До внутрішнього середовища необхідно застосовувати стратегію «надбання та збереження», а зовнішня політика вимагає орієнтації на більш якісне задоволення потреб споживачів, пошук надійних постачальників, продукція яких відповідає нормам сталого розвитку, активізації діяльності з управління брендом, здійснення соціальної та громадської місії.

Сектор 7 – відсутність перспектив для внутрішнього розвитку, втрата довіри та стабільних зв'язків із зацікавленими групами додатково ускладнюють становище. Стан підприємства характеризується низькою конкурентною

позицією, не затребуваною споживачами продукцією, великим рівнем зносу основних фондів, високим рівнем кредиторської заборгованості. Рекомендується стратегія «невідкладної терапії» або «скорочення»: якщо підприємство опинилося в загрозовому або депресивному становищі, воно має регламентувати сувору економію фінансових та матеріальних ресурсів шляхом скорочення виробництва малорентабельної продукції, ефективної організації процесу виробництва, перегляду асортименту та пошуку свого сегменту ринку, проведення досліджень. Необхідно в терміновому порядку переглянути взаємовідносини з зовнішнім оточенням: можливо, саме вони зумовлюють стагнацію.

Всі сфери мають бути переглянуті на предмет їхньої результативності (збут, маркетинг, виробництво). Кризовий стан підприємства є результатом байдужого ставлення до зовнішнього середовища, невідповідності стратегічного управління швидкісним змінам зовнішнього середовища та відсутності альтернатив розвитку всередині. Постає питання про необхідність функціонування підприємства. Без серйозних фінансових впливів та допомоги ззовні з боку держави єдиним варіантом є скорочення, перепродаж або ліквідація підприємства [\[35, с.346\]](#).

Сектор 8 – внутрішній стан поки що стабільний, але в разі нехтування потребами зацікавлених сторін можливе зміщення позицій до сектору 7. Рекомендується стратегія «зовнішнього розвитку»: якщо за результатами аналізу підприємство потрапляє до цього сектору, у першу чергу необхідно спрямувати вектор зусиль на пошук та стабілізацію ділових та гармонійних відносин з зовнішнім середовищем, адже подальше погіршення цих стосунків може досить швидко зруйнувати внутрішнє стабільне становище, яке в умовах сильної конкуренції та низької платоспроможності споживачів є досить хитким.

Тому діяти тут треба поступово, починаючи з деталізованого аналізу перспектив, які відповідатимуть потребам та запитам споживачів, співпраці з постачальниками, вивчення діяльності конкурентів, можливості залучення

інвесторів, відповідності діяльності підприємства пріоритетам та стратегії місцевих органів влади.

Сектор 9 – при високому рівні досягнутих результатів спостерігається безвідповідальне ставлення до зовнішнього середовища. Фактично така ситуація зустрічається дуже рідко, адже діяльність, яка ніяким чином не задовольняє інтереси та потреби представників зовнішнього середовища, не може досягти такого високого рівня економічної та виробничої ефективності апріорі. Проте, в українських реаліях такі випадки непоодинокі. Сталий розвиток залишається недосяжним до тих пір, поки увага підприємства буде спрямована лише на задоволення власних фінансових потреб. Слід зазначити, що в умовах глобалізації економіки життєвий цикл такого підприємства у найближчі терміни підійде до свого занепаду – до сектору 8.

Зміст викладених вище методичних та практичних рекомендацій дозволяє стверджувати, що перевагами запропонованої автором системи діагностики є [\[35, с.357\]](#):

- мінімальна кількість показників, що спрощує проведення діагностики та зменшує її трудомісткість;
- нескладність використання таблиць діагностичних показників дає можливість незалежно проаналізувати діяльність будь-якого підприємства легкої промисловості і зробити об'єктивні висновки стосовно його поточного стану і характеру розвитку;
- більшість використаних у таблицях показників формуються в результаті управлінської діяльності протягом певного періоду часу, тому їх аналіз дає змогу розібрати та виявити невдалі управлінські рішення, можливі причини виникнення незадовільної ситуації і на цій базі розробити стратегічний план розвитку;
- систему оцінки діяльності в цілому та окремі показники оцінки побудовано таким чином, щоб вони найбільшою мірою відповідали сутності концепції сталого розвитку та максимально характеризували діяльність підприємства;

- дана система оцінки не вимагає суттєвих витрат, тому може використовуватися підприємством у будь-якому фінансовому становищі;

Описана методика формування стратегії розвитку дозволила на основі визначення стадії життєвого циклу, показників і рівня стійкості розвитку сформулювати пріоритетні напрямки стратегічних дій для підприємств для досягнення сталого розвитку. Дана методика дає можливість здійснити оцінку підприємства, яка найбільшою мірою відповідає сутності концепції сталого розвитку та максимально характеризує діяльність підприємства, також запропонована система оцінки не вимагає суттєвих витрат, тому може використовуватися підприємством у будь-якому фінансовому становищі.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістрської дисертації визначено, які переваги отримує стратегічного орієнтоване підприємство, налаштована та дієва система стратегічного управління дозволяє зменшити до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються та можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів, сформулювати відповідне бачення та здійснити розробку кроків для мінімізації можливих втрат.

Беручи до уваги наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, різносторонні погляди на визначення поняття сталого розвитку, можемо стверджувати, сталий розвиток підприємства – це багатоаспектне поняття, яке є синергією економічної, соціальної та екологічної діяльності підприємства, а також визначає зв'язок з внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства.

Основою сталого розвитку підприємств є поєднання трьох складових: економічної, соціальної та екологічної. Економічна складова сталого розвитку підприємства включає в себе стан фінансових ресурсів, їх розподіл і використання, які забезпечують розвиток підприємства на основі зростання

прибутку, збереженні платоспроможності в умовах змін зовнішнього середовища. Соціальна складова сталого розвитку підприємства включає в себе спрямування напрямків діяльності підприємства на зростання рівня життя населення та працівників підприємства в цілому за рахунок покращення умов праці, зростання заробітної платні, підвищення рівня кваліфікації персоналу. Екологічна сталість передбачає використання підприємством сучасних технологій виробництва, автоматизацію праці, застосування екологічно-безпечних матеріалів, дані заходи дозволяють зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище, шляхом відмови від використання шкідливих речовин та зменшення використання електроенергії.

Здійснивши аналіз механізму управління сталим розвитком підприємства, можемо стрверджувати, що основними елементами є оцінка процесів, що тривають на підприємстві, з погляду його сталого розвитку, вибір стратегічного напрямку сталого розвитку підприємства, розроблення плану заходів щодо вдосконалення механізму управління сталим розвитком відповідно до визначених стратегічних і тактичних пріоритетів.

Не менш важливим є дослідження функціонування системи стратегічного управління підприємством з точки зору сталості, дана оцінка проводиться по головних аспектах сталого розвитку, а саме економічному, екологічному та соціальному, під час яких розраховуються значення показників та проводиться аналіз в якому саме стані знаходиться підприємство: загрозливому, стабільному, стані розвитку чи стані сталого розвитку. У залежності від стану підприємства щодо сталого розвитку розробляються рекомендації щодо подальшої діяльності підприємства та пріоритетів, яким має слідувати підприємство.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «XXXXX»

2.1. Організаційно-економічні засади функціонування підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «XXXXXX» - підприємство легкої промисловості, яке виготовляє спецодяг для провідних підприємств нафтогазовидобувної та хімічної промисловості, чорної і кольорової металургії, підприємств машинобудування і металообробки, транспорту та енергетики, будівництва та сільського господарства, силових міністерств і відомств [37].

Згідно статуту підприємство займається такими видами економічної діяльності: виробництво взуття, оптова торгівля одягом і взуттям, неспеціалізована оптова торгівля, роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах.

Підприємство вбачає своєю місією - забезпечення системного підходу до якості продукції спеціального призначення. ТОВ «XXXXXX» ставить перед собою такі завдання: постійне вдосконалення продукції та прагнення до нових можливостей, багаторівневий контроль якості, допомога в організації витрат з охорони праці та заощадження коштів в результаті застосування сучасних, комфортних, безпечних і більш довговічних виробів.

ТОВ «XXXXXX» входить до групи компаній «XXXXXX». Підприємство було зареєстроване 19 квітня XXXXX року, центральний офіс організації знаходиться в м. Києві за адресою вул. XXXXX XXXXX, виробничі потужності компанії знаходяться в м. XXXXX XXXXX області за адресою вул. XXXXX 24.

Підприємство має розгалужену сітку філіалів в Україні та за кордоном. Філіали ТОВ «XXXXXX» можна зустріти в Києві, Дніпрі, Миколаєві, Ромнах, Тернополі, Харкові [37].

Всю продукцію ТОВ «XXXXXX» сертифіковано, вона відповідає вимогам міжнародних та вітчизняних стандартів: ДСТУ ISO 9001:2009 (ISO 9001:2008), ДСТУ EN ISO 20345:2009, ДСТУ EN ISO 20347:2009, ДСТУ 3835-98 (ГОСТ 28507-99), ДСТУ 3962-2000 (ГОСТ 12.4.137-2001).

До асортименту компанії входять (рис.2.1.): черевики - 13 моделей, напівчеревики - 3 моделі, черевики з високими берцями - 5 моделей, чоботи - 13 моделей.



Рис. 2.1. Асортиментні групи ТОВ «XXXXX»

Розроблено на основі даних підприємства

ТОВ «XXXXX» використовує унікальну технологію виготовлення взуття для підприємств легкої промисловості України. Вивчивши світовий досвід, спеціалісти підприємства впровадили новітню технологію прямої приливки підошви й розробили моделі взуття, аналогів яким немає в Україні.

Особливістю литтєвого методу кріплення є те, що процес кріплення низу взуття поєднаний з його формуванням. Таке взуття не має ніяких механічних кріплень підошви до верху взуття, будь то цвяхи або нитки, також не застосовується хімічний закріплювач - клей. Кріплення підошви до заготовки верху відбувається шляхом проникнення (адгезії) поліуретану або гуми в шкіру верху і устілкових матеріалів. Завдяки цьому в десятки разів збільшується площа з'єднання (контакту) даних деталей. Таким чином, виходить монолітне з'єднання низу взуття з верхом. Міцність кріплення підошви методом прямого лиття, в порівнянні з методом цвяхового або бортопрошивного кріплення, вище в п'ять разів. Відсутність кріплень, і відповідно - отворів і клейових швів,

робить таке взуття виключно стійким до вологи та агресивному середовищу, а також легшою і гнучкішою, що в цілому підвищує її комфортність при ходьбі [38].

Для здійснення виробничого процесу було встановлено принципово нове устаткування провідних компаній Італії та Німеччини для випуску спецвзуття литтьового методу кріплення, що надає унікальну можливість вітчизняним споживачам застосовувати для захисту своїх працівників сучасне, комфортне і надійне спецвзуття [38].

Цінова політика для ТОВ «XXXXXX» є важливою складовою успіху, адже великі обсяги виробництва дозволяють встановлювати ціни на продукцію нижчі ніж у конкурентів. Якщо розглянути ціни ТОВ «XXXXXX» та його конкурентів, можна визначити, що ціни в досліджуваного підприємства на 8-10 % менші від найближчих конкурентів. Це дозволяє йому майже безроздільно панувати в царині держзакупівель. Наприклад, у 2015 році Міністерством оборони України було закупленно спецвзуття на суму 296 млн.грн, лише на початок 2016 року – на суму 70 млн.грн.

Підприємство здійснює збут товарної продукції прямим, побічним та комбінованим методами, частка обсягу збуту товарної продукції за кожним методом становить 85%, 10% та 5% відповідно.

Прямий метод включає в себе такі канали збуту: великими партіями на замовлення, через вигреш тендерів, роздрібну торгівлю, продаж продукції через посередників. У кожній філії підприємства є роздрібний магазин (рис.2.2.), у якому звичайний споживач може придбати собі пару взуття. Також організація має свій власний сайт, на якому в онлайн-режимі можна собі замовити продукцію марки «XXXXXX».

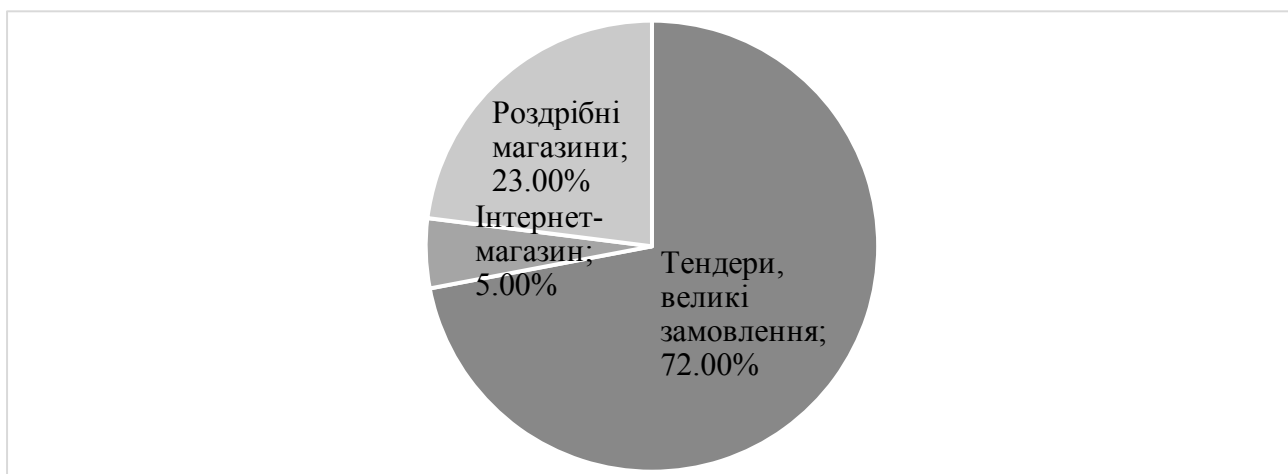


Рис. 2.2. Канали збуту товарної продукції ТОВ «XXXXXX» прямим методом за 2017 рік

Розраховано на основі даних підприємства

Розглянувши методи та способи збуту підприємства та відповідні обсяги продажу товарної продукції, можна зробити висновок, що головна частина товару збувається прямим методом через виграш тендерів та великі замовлення від промислових підприємств України.

Підрозділ реклами та стимулювання збуту активно просуває товарну продукцію ТОВ «XXXXXX». Рекламу товарів можна зустріти на сайті організації, в пошукових системах, в контекстній рекламі, в друкованих виданнях. Значну увагу працівники відділу маркетингу приділяють створенню та написанню комерційних пропозицій, адже саме комерційні пропозиції надсилають на промислові підприємства України з метою отримати велике замовлення на постачання продукції.

Важливе значення для компанії має участь в тендерах. Тому працівники відділу маркетингу здійснюють постійний моніторинг можливих тендерів та проводять підготовку, щоб продукція ТОВ «XXXXXX» відповідала вимогам заявленим в тендерах.

Обсяги виробництва мають позитивну динаміку, так підприємство ТОВ «XXXXXX» у 2015 році виготовило 1183651 пар взуття, у 2016 році – 1243571 пар, у 2017 році 1348020 пар (рис. 2.3.).

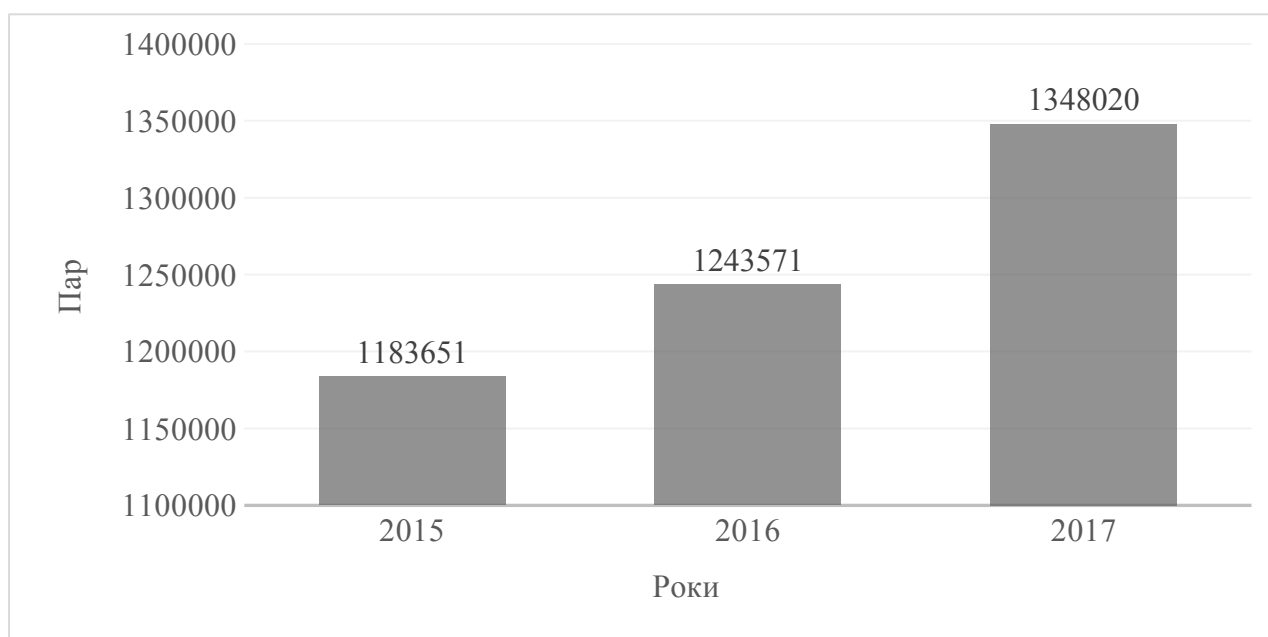


Рис. 2.3. Динаміка зміни обсягів виробництва ТОВ «XXXXXX» за 2015-2017 роки

Розраховано на основі даних підприємства

Протягом 2015-2017 років на підприємстві ТОВ «XXXXXX» спостерігається позитивна динаміка росту виручки від реалізації, так у 2016 році даний показник зріс на 8,3% в порівнянні з 2015 роком, у 2017 році відбувся приріст на 15,4 % відсотки в порівнянні з 2016 роком (рис.2.4.).

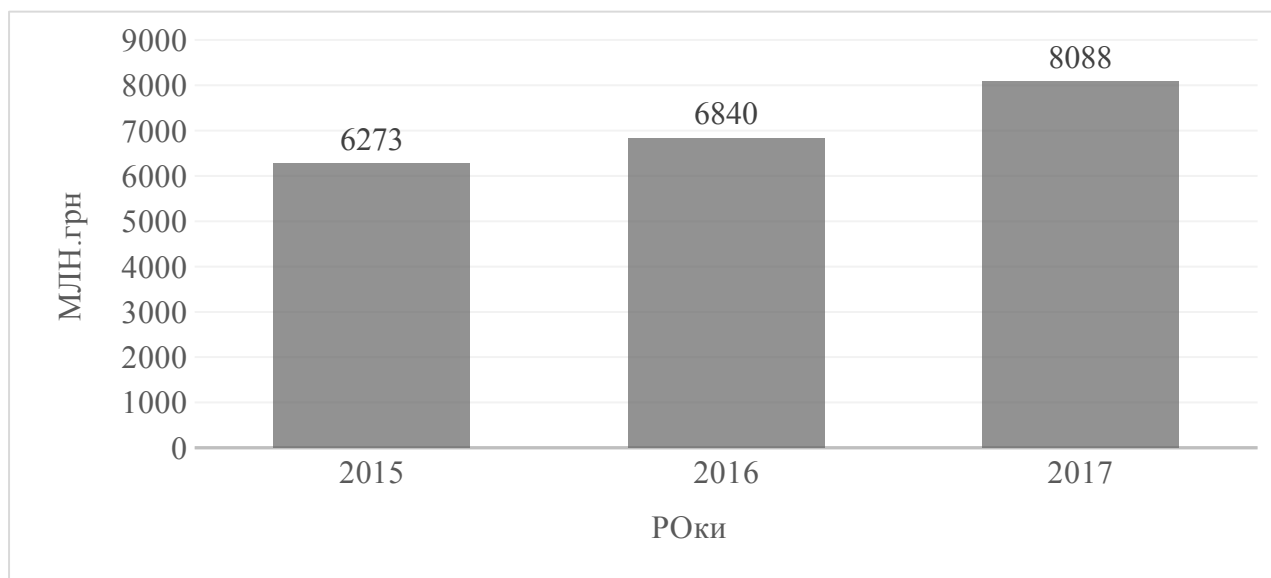


Рис. 2.4. Динаміка зміни виручки від реалізації ТОВ «XXXXXX» в динаміці 2015-2017 років

Розраховано на основі даних підприємства

Для аналізу основних показників діяльності підприємства використано дані балансу та звіту про фінансові результати за 2015-2017 роки (Додатки Б та В). Загальна характеристика основних економічних показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «XXXXX» наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

**Основні економічні показники фінансової діяльності підприємства
ТОВ «XXXXX» за 2015-2017 рр., тис. грн.**

Показник	2015	2016	2017	2016- 2015	Δ_1	2017- 2016	Δ_2
Чистий прибуток	25236	30389	24859	5153	-20.42	-5530	18.20
Чистий дохід	578453	666482	799128	88029	-15.22	132646	-19.90
Собівартість реалізованої продукції	-501696	-589126	-711754	-87430	-17.43	-122628	-20.82
Валовий прибуток	125639	94838	97058	-30801	24.52	2220	-2.34
Фінансовий результат від операційної діяльності	33634	53763	44472	20129	-59.85	-9291	17.28
Фінансові витрати	-7974	-14777	-12146	-6803	-85.31	2631	17.80
Витрати з податку на прибуток	-8000	-8963	-8333	-963	-12.04	630	7.03
Інші фінансові доходи	151	679	0	528	-349.67	-679	100.0

Розраховано на основі даних підприємства

Проаналізувавши основні фінансово-господарські показники діяльності ТОВ «XXXXX» можемо спостерігати спад деяких основних показників в 2017 році в порівнянні з 2016 роком, таких як чистий дохід, валовий прибуток, собівартість реалізованої продукції.

Стрімке зростання показника собівартості реалізованої продукції пояснюється зростанням обсягів виробництва та реалізації продукції.

Для оцінки платоспроможності розраховуються коефіцієнт покриття, коефіцієнт ліквідності, ліквідність акціонерного капіталу, коефіцієнт платоспроможності та коефіцієнт структури капіталу. На рисунках 2.6 та 2.7 візуально продемонстрована динаміка зміни даних коефіцієнтів.

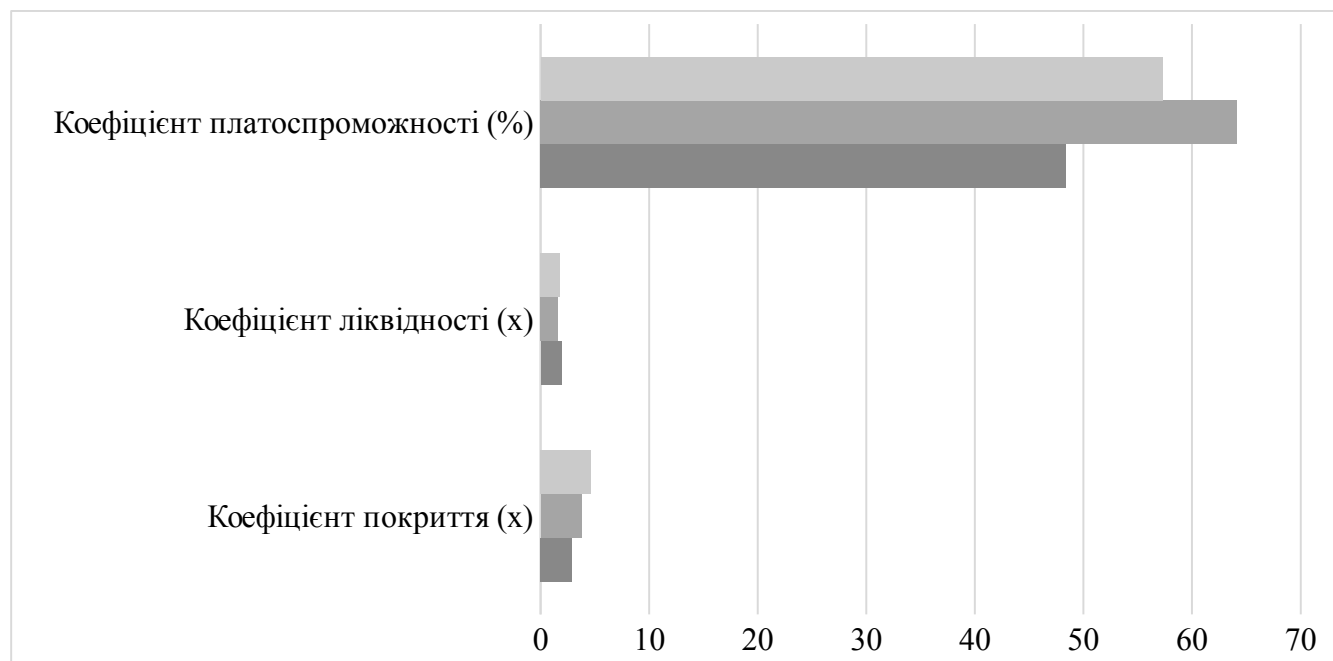


Рис. 2.6. Показники ліквідності ТОВ «XXXXXX» за 2015-2017 рр.

Розраховано на основі даних підприємства

Коефіцієнт покриття за досліджуваний період зростає з кожним роком, так у 2017 році він становить 4,67, тобто підприємство має здатність забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів.

Коефіцієнт ліквідності має змінну динаміку, так у 2015 році він становив 1,9, у 2016 році відбулося його зниження до 1,6, у 2017 році він зріс до 1,78. Значення даного коефіцієнту показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,6.

Коефіцієнт платоспроможності підприємства ТОВ «XXXXXX» відображає хорошу платоспроможність, адже підприємство має достатньо ресурсів оборотних активів для погашення своїх поточних зобов'язань.

Для дослідження операційної діяльності підприємства розрахуємо оборот чистих активів, відсоткове покриття, оборот запасів, оборот дебіторської та кредиторської заборгованостей.

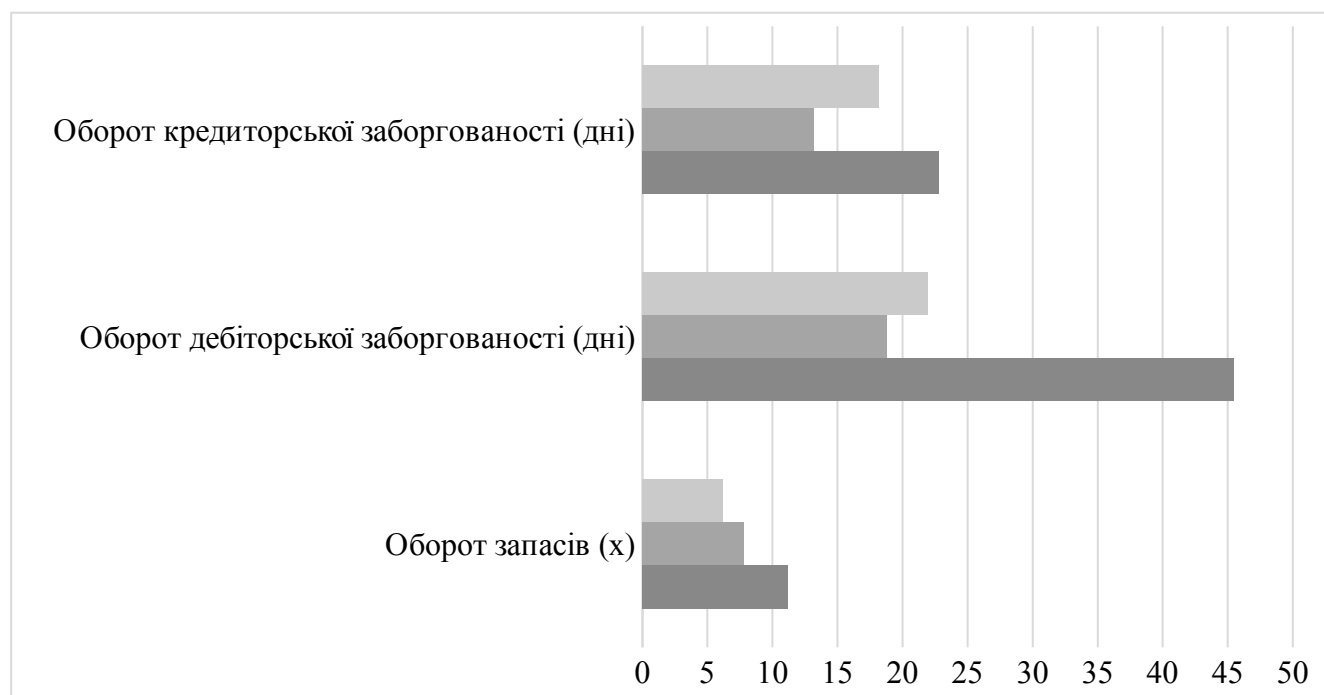


Рис. 2.7. Показники операційної діяльності підприємства ТОВ «XXXXXX»
Розраховано на основі даних підприємства

Оборотність запасів - показник ділової активності, який вказує на ефективність управління запасами в компанії, на підприємстві ТОВ «XXXXXX» спостерігається тенденція зниження даного показника, так у 2016 році він становив 7,78, у 2017 році впав до 6,18, проте розраховане значення знаходиться в межах норми, адже нормальним вважається значення в інтервалі 4,5-8 [31].

Період погашення дебіторської заборгованості є індикатором ефективності відносин з клієнтами, який показує, як довго останні погашають свої рахунки, бачимо, що в у 2017 році оборот дебіторської заборгованості зменшився в порівнянні з 2015 роком. Оборот кредиторської заборгованості також зменшився, що має позитивне значення.

Таким чином підприємство ТОВ «XXXXXX» підтримує стабільно-позитивну динаміку економічних показників діяльності підприємства, що дозволяє нарощувати обсяги виробництва та залишатися лідером в ринку виробництва та продажу взуття спеціального призначення.

2.2. Аналіз стану системи стратегічного управління підприємством

Система стратегічного управління підприємством ТОВ «XXXXXX» побудована таким чином, що управління стратегією в рамках самого підприємства поділяється на загальне та оперативне управління. Процес роботи системи стратегічного управління на підприємстві ТОВ «XXXXXX» наведено на рис.2.8.

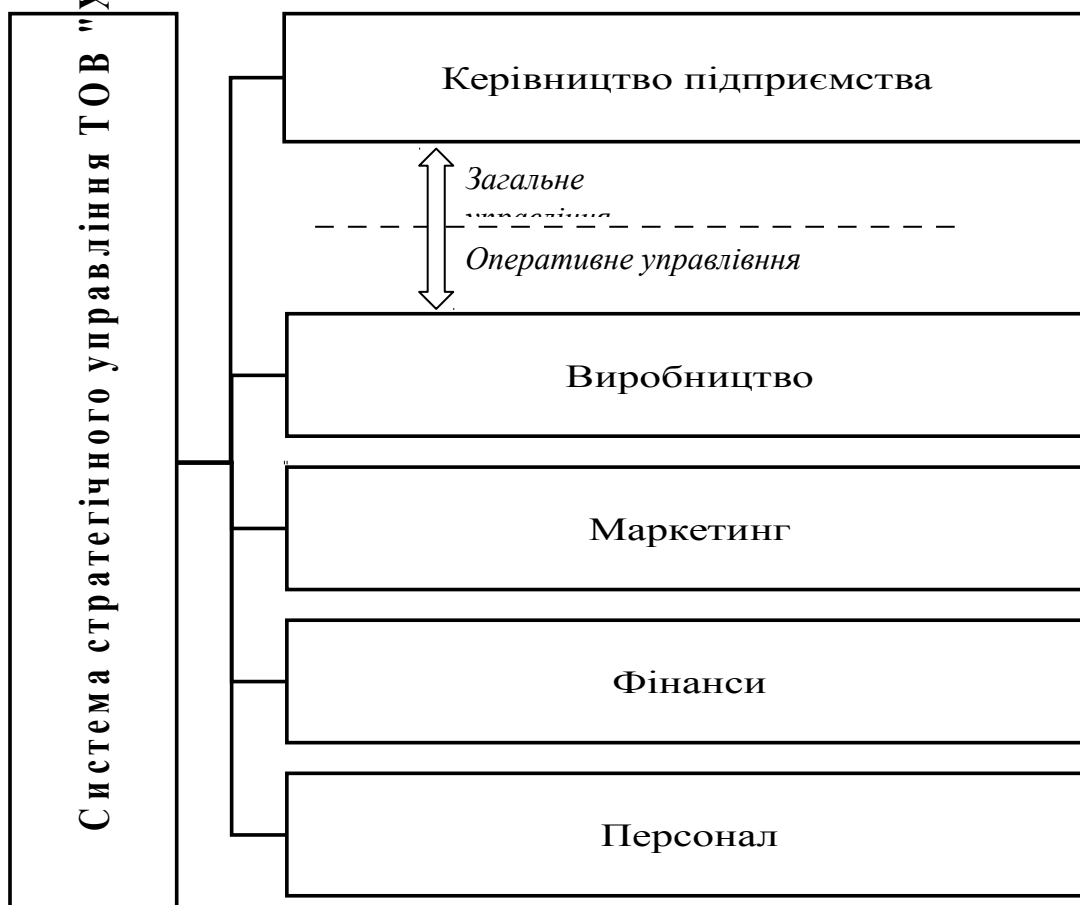


Рис. 2.8. Схематичне зображення системи стратегічного управління підприємством ТОВ «XXXXXX»

Розроблено автором

Загальне управління системою стратегічного управління підприємства ТОВ «XXXXXX» здійснюється керівництвом підприємства та включає в себе розробку та схвалення стратегій, прийняття управлінських рішень, проведення коригування стратегічних цілей та рішень, пов'язаних з глобальними змінами зовнішнього і внутрішнього середовища.

Оперативне управління стратегією, включає в себе отримання необхідної інформації про стратегії функціональних підсистем підприємства, таких як стратегія виробництва, маркетингу, фінансів, персоналу та проведення заходів щодо врегулювання поточних питань, пов'язаних з прийняттям оперативних рішень, контроль за їх виконанням.

У разі, якщо на підприємстві ТОВ «XXXXX» заплановані показники однієї з функціональних стратегій не відповідають передбачуваним величинам, негайно задіюється відповідний процес для максимального досягнення показників приближених до первинного плану. Ця процедура забезпечується завдяки наявності системи взаємних зв'язків між процесами управління функціональних підсистем. При здійсненні будь-якого процесу відбувається коригування тільки порушених частин плану та за неохідності пов'язаних, адже немає необхідності міняти весь план розвитку підприємства.

На підприємстві ТОВ «XXXXX» при стратегічному управлінні використовується такий інструмент, як стратегічне планування діяльності, він організований з метою забезпечити розробку ефективних планів та досягти максимального виконання їх. Основним завданням підрозділу стратегічного планування та досліджень підприємства є формування єдиної економічної політики підприємства на основі аналізу стану і тенденцій розвитку галузі, економічне планування й аналіз економічного стану підприємства.

Робота в підрозділі стратегічного планування передбачає дослідження та аналіз уподобань споживачів. Отримані дані дозволяють з впевненістю рекомендувати правильні стратегії. Підрозділ виконує ключову роль в процесі прийняття важливих рішень відділу маркетингу та компанії загалом. Це досягається завдяки поєднанню двох напрямків діяльності [39]:

- проведення різних видів досліджень, що дозволяють оцінити, наскільки ефективно компанія використовує свої можливості в різних сферах;
- акумулювання великої кількості інформації, її глибокий аналіз та надання даних для прийняття стратегічних рішень.

Робота в підрозділі стратегічного планування ТОВ «XXXXX» спрямована на розробку та підготовку поточних функціональних планів, на корегування середньо- та довгострокових планів економічної діяльності та розвитку підприємства. Важливим елементом при плануванні є врахування отриманих результатів діяльності та аналіз основних показників в динаміці.

Для оцінювання діючих стратегій підприємства необхідно проаналізувати показники зовнішньої та внутрішньої ефективності стратегії. Внутрішня ефективність стратегії, або результативність підприємства характеризується ступенем досягнення поставлених перспективних цілей. При цьому якісна оцінка ступеня досягнення цілі може бути виражена кількісно за допомогою бальної шкали оцінок (табл. 2.2) [40, с.110].

Таблиця 2.2.

Ступінь досягнення поставлених перспективних цілей

<i>Види цілей</i>	<i>Зміст цілі</i>	<i>Ступінь досягнення</i>			
		<i>Повне</i>	<i>Неповне</i>	<i>Часткове</i>	<i>Ціль не досягнута</i>
Загальні	Збільшення прибутку	+			
Організаційні	Зміна кадрової політики			+	
Маркетингові	Розширення збуту		+		
Соціальні	Задоволення попиту на спецвзуття		+		
Фінансові	Збільшення активів		+		
Підсумкова оцінка		10			

Розраховано на основі даних підприємства

Підсумкова оцінка 10 балів свідчить про неповне досягнення всіх поставлених цілей підприємства.

Проаналізувавши наявні стратегічні ресурси в таких сферах, як організація управління, маркетинг, дослідження і розробки, фінанси, організаційна культура та технологія і виробництво, можемо зазначити наступне, керівництво має значний досвід в управлінні, побудовану та налагоджені систему комунікацій на

підприємстві, наявність чіткого поділу управлінського персоналу, що забезпечує відсутність дублювань функцій та можливість контролювати працівників.

У відділі маркетингу постійно проводиться робота над побудовою ефективних каналів розповсюдження та збуту продукції. Регулярно здійснюються опитування щодо якості продукції ТОВ «XXXXX», сервісу обслуговування в магазинах підприємства, дані заходи позитивно впливають на прихильність покупців продукції. Фінансову стійкість підприємству забезпечує наявність великих за обсягом замовлень зі сторони держави та підприємств України.

ТОВ «XXXXX» має великий досвід у впровадженні нового обладнання та нових товарів. Адже на підприємстві наявна достатня матеріально-технічна база для проведення досліджень та впровадження новинок у виробництво. Технологія виготовлення взуття відповідає світовим стандартам, що надає підприємству додаткові переваги перед конкурентами. Варто зазначити, що на підприємстві наявна часткова автоматизація виробництва, завдяки якій існує можливість виготовляти більшу кількість продукції та отримувати економії на масштабах виробництва.

На підприємстві велика плинність кадрів. Проте керівництво намагається боротися з нею використовуючи різні заходи, такі як виплата додаткових премій, проведення навчання та підвищення кваліфікацій персоналу, відправлення найкращих робітників закордон для переймання зарубіжного досвіду. Однією з причин відхилення від організаційної цілі є довготривалий період навчання та адаптації нових працівників.

Сильні та слабкі сторони підприємства так само, як загрози та можливості в зовнішньому середовищі, визначають умови успішного функціонування підприємства. Тому на заключному етапі аналізу внутрішнього середовища підприємства необхідно оцінити його фактори [40, с.133].

За результатами оцінювання факторів внутрішнього середовища підприємства складемо перелік фактичних сильних і слабких сторін підприємства.

Фактичні сильні сторони:

- Великий досвід роботи компанії;

- Дотримання технології виробництва;
- Підтримка належної якості продукції;
- Використання передових розробок;
- Сучасне обладнання

Фактичні слабкі сторони:

- Мала асортиментна політика;
- Висока плинність кадрів;
- Залежність від постачальників;
- Високий рівень витрат на енергоносії;
- Низька кваліфікація нового виробничого персоналу.

Найзначніші сильні сторони підприємства повинні стати основою стратегії. З іншого боку, хороша стратегія повинна зводити до мінімуму негативний вплив слабких сторін підприємства на його конкурентний статус [40, с.136].

Оцінивши фактори непрямого впливу на ТОВ «XXXXXX», можемо зробити висновки, що найбільш несприятливі фактори – економічні, політичні, демографічні та правові. Як приклад, підприємства легкої промисловості незахищені з боку держави українського ринку від продукції східно-азіатських та західноєвропейських виробників.

До фактору зовнішнього середовища непрямого впливу, який позитивно впливає на становище ТОВ «XXXXXXгенпром», можна віднести науково-технічні нововведення. Адже саме науково-технічні нововведення в сфері товарів, технологій та менеджменту спонукають підприємство до ефективнішої роботи і спостереженням за чинниками зовнішнього середовища, що постійно змінюються, і адекватне на них реагування дозволить підприємству налагодити свою виробничу діяльність в найбільш перспективному напрямі і підвищити конкурентоспроможність своєї продукції.

Щодо зовнішнього середовища прямого впливу, до найбільш несприятливих факторів відносяться постачальники та конкуренти. Проблемою ТОВ «XXXXXX» є залежність від імпорту як обладнання, так і сировини для виробництва взуття, що робить виробництво більш затратним, залежним від кон'юктури світових цін на таку сировину і товари проміжного споживання, позначається на ціні кінцевого продукту, призводить до зниження його конкурентоспроможності на

внутрішньому ринку в умовах широкого вибору дешевих імпортованих товарів [41, с.203].

Шляхами подолання цих негативних факторів можна визначити вдосконалення державної політики розвитку легкої промисловості регіонів, стабілізації економічного стану країни та галузі, узагальнення податкової політики, налагодження системи постачання сировини підприємствам текстильного виробництва, розширення мережі роздрібної торгівлі на регіональному та загальнодержавному ринках.

Зіставлення наведених факторів негативного і позитивного впливу дає змогу виявити перспективи розвитку легкої промисловості з формуванням основних конкурентних переваг підприємств легкої промисловості. Виявлення й усвідомлення факторів негативного впливу на діяльність підприємств легкої промисловості уможливорює розроблення стратегічних напрямів подолання слабких сторін виробників та запобігання впливу загроз, за рахунок максимально ефективного використання переваг та можливостей підприємств. Основними факторами успіху підприємства є [42]:

- ефективне управління витратами та зниження собівартості продукції;
- застосування міжнародної сертифікації продукції та стандартизації процесів виробництва як складових управління якістю;
- удосконалення рівня організації виробництва з використанням модернізованого устаткування та новітнього програмного забезпечення;

Дослідження дозволило сформулювати перелік загроз та можливостей підприємства легкої промисловості України «XXXXXX» (табл. 2.3)

Перелік загроз та можливостей ТОВ «XXXXXX»

<i>Загрози</i>	<i>Можливості</i>
Тіньовий імпорт	Можливості виходу на закордонних великих оптових замовників
Брак якісної вітчизняної сировини для виробництва	Зниження цін на сировину та матеріали
Невигідні умови кредитування	Покращення стану суміжних галузей
Збої в постачанні продукції	Застосування норм міжнародної сертифікації
Недостатньо розвинута інфраструктура розповсюдження	Впровадження енергозберігаючих технологій

Розроблено на основі даних підприємства

Найбільшими конкурентами ТОВ «XXXXXX» є ТОВ «XXXXXX» (м. Біла Церква, Київська обл.), ТОВ «XXXXXX» (м. Вишневе, Київська обл.), ПАТ «XXXXXX» (м. Вишневе, Київська обл.) (табл. 2.2) [42, ст.7-10].

Для детального аналізу побудуємо карту стратегічних груп конкурентів, дотримуючись певного алгоритму. Найсуттєвішими характеристиками є ціна одиниці продукції (чим менша собівартість продукції, тим ефективніше виробництво) та обсяг виробленої продукції (рис. 2.8).

Як бачимо, лідером у галузі виробництва спецвзуття в Україні є ТОВ «XXXXXX» (табл.2.4). Визначаючи стадію життєвого циклу ТОВ «XXXXXX», можна зазначити, що підприємство знаходиться на стадії зрілості та має відповідні ознаки: висока продуктивність використання ресурсів, отримання великих прибутків, стабільність, впізнаваність зі сторони споживачів, налагоджена система управління витратами, ефективно побудована система управління, сформована корпоративна культура, розуміння працівниками цілей підприємства та своє місце в ході реалізації поставлених цілей. Визначальним для підприємства досягнутого етапу зрілості є закріплення позицій на ринку [42, ст.72-80].

Після аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства, складання переліку сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей (І етап SWOT-аналізу) встановлюємо лінії зв'язків, тобто парні комбінації між ними. Для визначення ланцюжків зв'язків складаємо матрицю SWOT. У ліву частину матриці SWOT (Додаток Г) вписуються виявлені сильні та слабкі сторони

підприємства з оцінкою їх значущості, а у верхню частину матриці вписуються виявлені можливості та загрози зовнішнього середовища з оцінкою їх значущості для підприємства. При цьому використовуються вихідні дані стратегічного аналізу. На основі складеної матриці для формулювання стратегічних проблем підприємства та альтернатив його розвитку в кожному полі матриці встановили та проаналізували всі парні комбінації сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі, орієнтуючись на оцінку значущості в балах даних факторів [42].

Графоаналітична модель потенціалу призначена для проведення діагностики можливостей підприємства. Така форма моделі репрезентує всі напрямки діяльності підприємства і тим самим розкриває діалектику його потенціалу. Потенціал підприємства визначається на базі методу порівняльної комплексної оцінки за функціональними блоками, запропонованими в графоаналітичному методі оцінки потенціалу підприємства «Квадрат потенціалу».

Порівняльний аналіз провідних вітчизняних виробників взуття спеціального призначення

Показник	Виробник			
	«XXXXXX»	«XXXXXX»	«XXXXXX»	«XXXXXX»
Модельний ряд	напівчеревик, черевик, черевик із високими берцями, напівчобіт, чобіт	напівчеревик, черевик, черевик із високими берцями, напівчобіт, чобіт	напівчеревик, черевик, черевик з високими берцями, напівчобіт, чобіт	напівчеревик, черевик, черевик із високими берцями, напівчобіт, чобіт
Особливості конструкції взуття	верх взуття з натуральної шкіри типу «юхта-спілок», застосування антипрокольної устілки, захисного металевго підноски, поліуретанова підошва прямого приливу, гумова підошва з нітрильних каучуків прямої вулканізації	верх взуття з натуральної шкіри типу «юхта-спілок»; застосування антипрокольної устілки, захисного металевго підноски, поліуретанова підошва прямого приливу, двошарова підошва «поліуретан+нітрильна гума»; виробництво взуття з клейовим та цвяховим методами кріплення підошви	верх взуття з натуральної шкіри типу «юхта-спілок», застосування антипрокольної устілки, захисного металевго підноски, поліуретанова підошва прямого приливу	верх взуття з натуральної шкіри типу «юхта-спілок», застосування антипрокольної устілки, захисного металевго підноски, поліуретанова підошва прямого приливу
Джерела постачання сировини	оптові закупівлі сировини та матеріалів у виробників	оптові закупівлі юхти-спілка в закордонних виробників, закупівля матеріалів у вітчизняних посередників	закупівля сировини й матеріалів у вітчизняних посередників	закупівля сировини й матеріалів у вітчизняних посередників
Цінова політика	агресивна демпінгова	Агресивна	ціни на рівні ринку	ціни на рівні ринку
Об'єм ринку	60	17	6	3
Стратегія реалізації продукції	розгалужена мережа представництв в Україні та СНД, участь у більшості тендерів на постачання спецвзуття державним монополіям: Укрзалізниця, армія, СБУ, Нафтогаз тощо	мережа бюро регіональних продажів, реалізація продукції через оптовиків-посередників та кінцевим споживачам, участь у тендерах на постачання спецвзуття державним підприємствам	невелика кількість постійних оптових та кінцевих споживачів	невелика кількість постійних оптових та кінцевих споживачів

Джерело: [43, с.7-10]

Розподіл діяльності підприємства за функціональними блоками здійснюється за такими блоками: виробництво, розподіл та збут продукції, організаційна структура та менеджмент, маркетинг, фінанси. Модель «Квадрат потенціалу» встановлює кількісні, якісні зв'язки між елементами потенціалу й рівень його конкурентоспроможності і дає можливість обґрунтувати та своєчасно реалізувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності підприємства. Використавши обчислені дані для побудови квадрату стратегічного потенціалу наведені в таблиці 2.5. побудуємо квадрат стратегічного потенціалу (рис. 2.10) [44, с.35].

Таблиця 2.5.

**Дані для побудови квадрату стратегічного потенціалу підприємства ТОВ
«XXXXXX»**

Показники	Довжина векторів	
	ТОВ «XXXXXX»	ТОВ «XXXXXX»
Виробництво, розподіл та збут продукції	73	52
Організаційна структура та менеджмент	68	43
Маркетинг	53	38
Фінанси	75	29

Розраховано автором

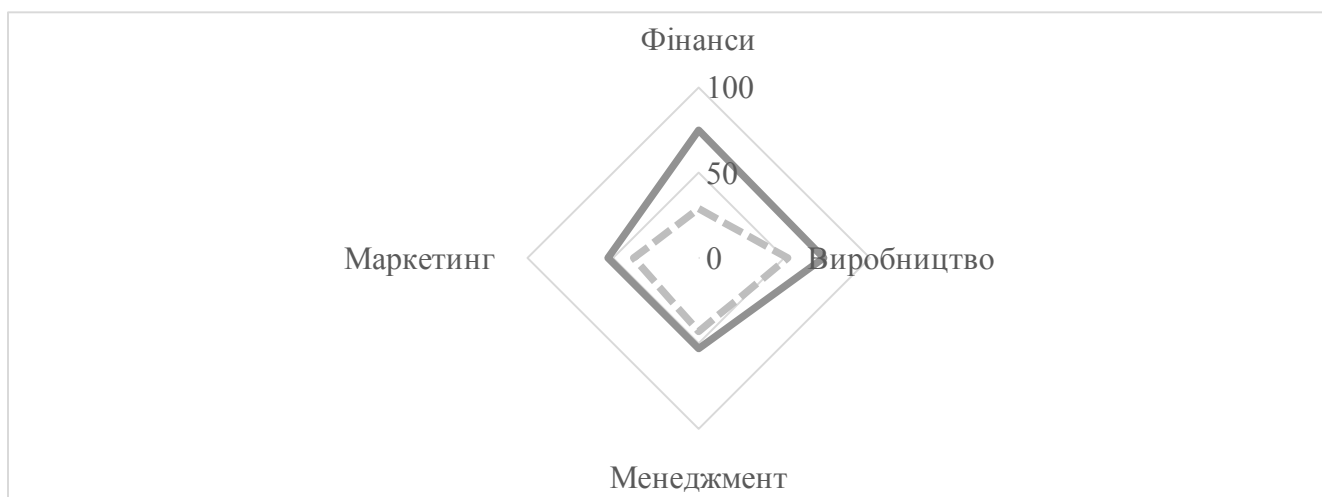


Рис. 2.10. Квадрат стратегічного потенціалу підприємств легкої промисловості

Розроблено автором

Проаналізувавши стратегічний потенціал підприємств легкої промисловості, можемо бачити, що стратегічний потенціал ТОВ «XXXXXX» має фігуру, візуально близьку до квадрата. Отже, підприємство має збалансований потенціал, що є основою успіху його діяльності.

Здійснивши діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища, провівши аналіз стратегічного потенціалу, розробивши матрицю SWOT-аналізу ТОВ «XXXXXX», можемо зробити висновок, що на підприємстві здійснюється стратегічне управління. Саме завдяки ньому підприємство займає 60% ринку виробництва взуття спеціального призначення, постійно працюючи над вдосконаленням якості та зниження собівартості продукції.

2.3. Оцінка існуючої програми сталого розвитку підприємства

Розробка програм сталого розвитку підприємства ТОВ «XXXXXX» здійснюється працівниками підрозділу стратегічного планування та досліджень, дані програми розробляються з метою впровадження енерго-, ресурсозберігаючих та маловідходних технологій промислового виробництва, зменшення рівня енергоємності виробництва, технологічної модернізації виробництва шляхом впровадження новітніх наукових досягнень, здійснення заходів, спрямованих на вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців з вищою освітою, кваліфікованих робітників, професійного розвитку працівників застосування сучасних механізмів стимулювання високопродуктивної праці, оздоровлення працівників та екологічності виробництва. Підприємство також бере активну участь у благодійних акціях, що проводяться за підтримки держави і не тільки з метою поліпшення довіри населення до своєї продукції, а й для покращення добробуту громадян.

Поточна програма сталого розвитку підприємства ТОВ «XXXXXX» спрямована на такі напрями сталого розвитку, підвищення якості та доступності

послуг, забезпечення здорових та безпечних умови праці, охорони навколишнього середовища та енергоефективності рис.2.11.



Рис. 2.11. Стратегічні цілі поточної програми сталого розвитку ТОВ «XXXXXX»

Розроблено автором

Програми розробляються спеціалістами підприємства терміном на декілька років, проте хід їх реалізації та моніторинг поточної ситуації дозволяє корегувати та вносити зміни відповідно до реалій зовнішнього середовища.

Підприємство в ході реалізації поточної стратегії сталого розвитку підприємство здійснило перехід на технологію прямої приливки підошви взуття. Розглянемо детальніше переваги впровадження даної технології.

Особливістю литтєвого методу кріплення є те, що процес кріплення низу взуття поєднаний з його формуванням. Таке взуття не має ніяких механічних кріплень підошви до верху взуття, будь то цвяхи або нитки, також не застосовується хімічний закріплювач - клей. Кріплення підошви до заготовки верху відбувається шляхом проникнення (адгезії) поліуретану або гуми в шкіру верху і

устілкових матеріалів. Завдяки цьому в десятки разів збільшується площа з'єднання (контакту) даних деталей. Таким чином, виходить монолітне з'єднання низу взуття з верхом. Міцність кріплення підошви методом прямого лиття, в порівнянні з методом цвяхового або бортопрошивного кріплення, вище в п'ять разів. Відсутність кріплень, і відповідно - отворів і клейових швів, робить таке взуття виключно стійким до вологи та агресивному середовищу, а також легшою і гнучкішою, що в цілому підвищує її комфортність при ходьбі. Для здійснення виробничого процесу було встановлено принципово нове устаткування провідних компаній Італії та Німеччини для випуску спецвзуття литтьового методу кріплення, що надає унікальну можливість вітчизняним споживачам застосовувати для захисту своїх працівників сучасне, комфортне і надійне спецвзуття [37].

Для оцінки ефективності впровадження у виробництво нового методу кріплення підошви використовуємо комплексний підхід, що дозволяє оцінити не тільки екологічні вигоди, а й інші переваги здійснених заходів.

В першу чергу, це екологічний ефект, заміна клеїв розчинного типу, які прикріплювали верхню частину взуття та підошву на технологію, де відсутня потреба їх прикріплення клеями будь-якого типу. Даний спосіб виробництва взуття дозволяє знизити відсоток токсичних реагентів, що виділяються в атмосферне повітря і стічні води. За рахунок цього поліпшується стан повітряного і водного середовища, екологічна обстановка на підприємстві.

Дані заходи забезпечують також і соціальний ефект, що полягає в поліпшенні умов праці робітників підприємства, скорочення ризику виникнення професійних захворювань. Соціальний ефект виражається і в поліпшенні здоров'я населення, так як виготовлене взуття з використанням нової технології не має шкідливого впливу на стопу при носінні, є екологічно безпечним.

Сумарний результат поліпшення умов праці та екологічної ситуації провокують підвищення продуктивності праці, що говорить, про тісний взаємозв'язок соціального і економічного ефектів. Економічний ефект досягається

також за рахунок зниження собівартості продукції, адже підприємству не потрібно використовувати клеї, зниження трудомісткості виробництва, що провокує зниження собівартості пари взуття.

Розрахунок зміни собівартості однієї пари взуття в результаті зміни технології приклеювання низу взуття представлений в табл.2.6.

Таблиця 2.6.

Зміна собівартості виготовлення однієї пари взуття

Вид витрат	Відхилення (+,-), грн.
Основна та додаткова заробітня платня	-24,7 грн.
Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	+ 5,23 грн.
Паливо та електроенергія на технологічні потреби	+ 1,14 грн.
Вартість допоміжних матеріалів	-3,65 грн.
Усього	-21,98 грн.

Розраховано автором

З розрахунків вище бачимо, що собівартість виготовлення однієї пари взуття скоротилася на 21,98 грн., за рахунок скорочення основної та додаткової заробітньої платні на 24,7 грн. та вартості використання додаткових матеріалів на 3,65 грн., таких як клеї та цвяхи. Проте слід зауважити, що збільшилися певні види витрат на утримання та експлуатацію обладнання та витрати на паливо та електроенергію на технологічні потреби з впровадженням литтєвого методу кріплення підошви, на 5,23 грн. та 1,14 грн. відповідно.

Станом на сьогодні підприємство ТОВ «XXXXX» займає лідируючі позиції в виготовленні та реалізації збуту своєї продукції, до того ж підприємство захватило 60% ринку, проте на даний момент на підприємстві не здійснюється робота по розробці програм з подальшого покращення діяльності, так як вважає, що конкуренти не зможуть відібрати вже завойовану долю ринку. Співробітникам відділу стратегічного планування та досліджень слід розглядати розробку стратегічних планів та програм сталого розвитку не лише з позиції щодо

наближеності конкурентів, а ще й з позиції покращення ефективності функціонування підприємства в контексті сталого розвитку.

Вцілому організація управління сталим розвитком підприємства передбачає вимір декількох груп показників сталого розвитку, традиційно до яких відносяться економічні, соціальні та екологічні для діагностики стану підприємств легкої промисловості з позицій сталого розвитку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

**Результати діагностики внутрішнього середовища підприємства ТОВ
«XXXXX» з точки зору сталого розвитку**

Показник		Значення
Економічна сфера		
1. Темпи приросту продажу продукції, %		15,4
2. Рентабельність продукції, %		16,6
3. Коефіцієнт оновлення основних фондів		0,18
4. Коефіцієнт фінансової незалежності		0,8
6. Відсоток введення інновацій (технології, устаткування), %		12
7. Оновлення асортименту продукції, %		15
Соціальна сфера		
1. Коефіцієнт співвідношення рівня зарплати з середнім по текстильній (швейній) промисловості		1.2
2. Частка прибутку, спрямована на додаткові соціальні заходи для робітників, %		12
3. Відсоток робітників, які пройшли підвищення кваліфікації, %		30
4. Коефіцієнт зростання продуктивності праці		1,5
Екологічна сфера		
1. Матеріаломісткість виробництва продукції, %		-
2. Зменшення питомих витрат електроенергії на виробництво одиниці продукції		15
3. Зменшення відходів матеріалів, %		- 20
Сума балів з використанням коефіцієнтів вагомості		47,89
Висновок		розвиток
5. Прибуток на одного працівника (2015р.–149, 2016р.–212, 2017р.–274)		збільшується

Розраховано автором

$ISD \text{ (ТОВ «XXXXX») } = 59,98 \cdot 0,55 + 44,7 \cdot 0,35 - 5 \cdot 0,15 = 47,89$ (стан розвитку).

Для формування комплексного висновку стосовно відповідності діяльності підприємства вимогам сталого розвитку недостатнім є аналіз лише внутрішнього

середовища; він має бути доповнений відповідним аналізом зовнішніх факторів впливу (табл.2.8.).

Таблиця 2.8.

**Результати діагностики зовнішнього середовища підприємства ТОВ
«XXXXXлегром» з точки зору сталого розвитку**

Показники	Значення
Споживачі ($I_{\text{спож}}$)	
1. Проведення регулярних ефективних маркетингових досліджень потреб існуючих та потенційних споживачів	4
2. Постійне удосконалення чи поліпшення якості продукції	5
3. Наявність якісного зворотного зв'язку з клієнтами та потенційними споживачами для самовдосконалення	4
4. Формування позитивного соціально-екологічного іміджу серед споживачів	3
5. Відсутність скарг на продукцію підприємства з боку споживачів	4
Конкуренти ($I_{\text{конк}}$)	
1. Проведення регулярного вивчення діяльності конкурентів та їх продукції	4
2. Використання стратегії сталого розвитку як конкурентної переваги	4
3. Використання інструментів бенчмаркінгу	5
4. Відсутність яскраво виражених войовничих стосунків з конкурентами	3
5. Участь або членство в галузевих асоціаціях та спілках	1
Постачальники ($I_{\text{пост}}$)	
1. Регулярний моніторинг ринку якісної сировини та технологій	4
2. Безпечність діяльності постачальників для довкілля	3
3. Ефективність та надійність системи закупівельної логістики	4
4. Відсутність випадків постачання неякісної або бракованої продукції	4
5. Наявність довірливих та стабільних стосунків	5
Інвестори та акціонери ($I_{\text{акц}}$)	
1. Наявність якісного зворотного зв'язку	5

Продовження таблиці 2.8.

2. Можливість акціонерів простежувати та спрямовувати рішення вищого керівництва	4
3. Регулярне виконання зобов'язань перед акціонерами	5

4. Надання інвесторам правдивої та достовірної інформації стосовно діяльності підприємства та стратегічних планів	5
5. Наявність довіри до керівництва з боку інвесторів	5
Місцева громада та органи влади ($I_{\text{громада}}$)	
1. Відсутність перешкод для діяльності підприємства зі сторони місцевої громади	5
2. Наявність позитивних та сприятливих стосунків з органами місцевої влади, підтримка ними стратегії сталого розвитку	5
3. Відсутність випадків невиконання законодавчих норм та вимог	5
4. Відсутність агресії з боку місцевих організацій, довіра та позитивне ставлення широких прошарків суспільства	2

Розраховано автором

Результати аналізу взаємовідносин із зацікавленими групами досліджуваних підприємств (табл. 5.8) є такими:

$ESD (\text{ТОВ «XXXXX»}) = 20 \cdot 0,355 + 17 \cdot 0,1 + 20 \cdot 0,12 + 24 \cdot 0,325 + 17 \cdot 0,1 = 20,7$ (стадія розвитку).

Отже, підприємство ТОВ «XXXXX» знаходиться на стадії розвитку як з оцінки внутрішнього середовища, так зовнішнього середовища, розглянемо більш детальніше проваджені програми сталого розвитку на підприємстві, ТОВ «XXXXX» реалізувало дві програми сталого розвитку: перехід на литтєвий метод приливки підшви та оздоровлення працівників підприємства.

Висновки до розділу 2

Аналіз економічних показників ТОВ «XXXXX» дозволив зробити висновок, що підприємство випускає великий обсяг спецвзуття у рік для провідних підприємств нафтогазовидобувної та хімічної промисловості, чорної і кольорової металургії, підприємств машинобудування і металообробки, транспорту та енергетики, будівництва та сільського господарства, силових міністерств і

відомств. Так обсяг виробленої продукції у 2015 році становив 1183651 пар взуття, у 2016 році – 1243571 пар, у 2017 році 1348020 пар

Так з кожним роком підприємство ТОВ «XXXXX» відслідковується позитивна динаміка росту виручки від реалізації, так у 2016 році даний показник зріс на 8,3% в порівнянні з 2015 роком, у 2017 році відбувся приріс на 15,4 % в порівнянні з 2016 роком.

Проведене дослідження системи стратегічного управління підприємством показало, що підприємство ТОВ «XXXXX» є лідером у виготовленні взуття спеціального призначення, має значний потенціал, сильні сторони та перспективи. Основними факторами успіху підприємства є ефективне управління витратами та зниження собівартості продукції та застосування міжнародної сертифікації продукції та стандартизації процесів виробництва як складових управління якістю.

Керівники підприємства потрібно звернути увагу на розробку програм сталого розвитку підприємства, адже саме спрямування діяльності підприємств на засадах економічної, соціальної та екологічної стійкості дозволяє підприємству отримувати значні конкурентні переваги на ринку та здійснювати заходи щодо покращення та збереження ресурсів наступним поколінням.

Проте загрозою підприємства є малий асортимент продукції та слабка маркетингова діяльність. Працівники відділу стратегічного планування проводять певні заходи щодо розробки стратегій, проте вони з малою ініціативою пропонують розробку нових та перспективних програм розвитку підприємства в умовах сталості, остання масштабна програма сталого розвитку проводилася у 2007 році, метою даної програми був перехід на літєвий метод пришивки підошви взуття в цілях економії матеріалів, зменшення випаровування шкідливих речовин та зменшення захворювань на підприємстві.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Вплив чинників сталого розвитку на вдосконалення системи стратегічного управління підприємством

Основним завданням процесу реалізації стратегії сталого розвитку підприємства є створення на підприємстві необхідних передумов для здійснення передбаченої підтримки системою стратегічного управління і досягнення кінцевих стратегічних цілей розвитку на основі впровадження інновацій, використання передових технологій, підвищення якості реалізованої продукції та наданих послуг, систематичне підвищення кваліфікації персоналу, спрямованих на процвітання та ріст якості життя населення.

Вдосконалення системи стратегічного управління підприємства, спрямованого на його сталий розвиток, є важливим аспектом виробничої діяльності підприємства. Проведений аналіз дозволив встановити, що стратегія підприємства являє собою цілий комплекс фінансових, правових, організаційних, комунікаційних та маркетингових заходів, останнє з яких грає виключно важливу роль.

Економічні чинники - забезпечення високих темпів економічного зростання за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів, розширення асортименту, покращення фінансових показників підприємства, підвищення фінансової стійкості. Впровадження та підтримка екологічних та соціальних факторів призведе до покращення добробуту працівників, підвищення кваліфікації кадрів та підвищення екологічної безпеки продукції.

Здійснивши діагностику внутрішнього та зовнішнього розвитку підприємства ТОВ «XXXXX» визначимо стратегічні позиції на шляху до сталого

розвитку та розглянемо рекомендовані стратегії досягнення сталого розвитку. Позначені на матриці стрілки вказують на бажаний напрямок трансформації, тобто прийняття такої стратегії, яка б сприяла покращенню позицій підприємства і досягненню найближчої до сталого розвитку позиції (рис.1.7.).

Підприємство ТОВ «XXXXX» знаходиться в третьому секторі, який характеризується налагодженістю відносин та розумінням потреб зацікавлених груп, крім цього, спостерігається внутрішня сталість, що дозволяє утримувати високі конкурентні позиції. Підприємство вже досягло сталого розвитку чи активно налаштоване на даний процес. Спостерігається щорічне покращення показників діяльності, виявляються нові можливості, відповідні умовам ринку, які вдало використовуються; скоординована з зовнішнім середовищем діяльність дозволяє швидко реагувати на зміни або проблеми, що виникають.

Рекомендується стратегія «надбання та збереження»: підприємства, які ще не досягли найвищого рівня сталого розвитку, повинні володіти розвинутими засобами комунікації з метою моніторингу внутрішніх та зовнішніх перспектив, значна увага має приділятися маркетингу, інноваційному розвитку, розвитку персоналу, ресурсозберігаючим технологіям.

Асортиментна політика повинна сприяти реалізації стратегічних цілей, у зв'язку із чим її напрями повинні бути класифіковані залежно від стратегічних цілей підприємства. Основними напрямками асортиментної політики у зв'язку із зазначеним принципом є: нарощування асортименту нагору.

Необхідно відзначити наступні стратегічні вигоди від розширення асортименту підприємства, а саме здійснення капітальних вкладень і зменшення ступеня ризику; підвищення конкурентоспроможності, багатоцільове використання виробничих потужностей підприємства дозволяє знизити як витрати виробництва, так і трансакційні витрати, персонал підприємства накопичує великий технічний і управлінський досвід, підприємство отримує технологічний виграш в результаті спільних науково-дослідних і дослідно-конструкторських

робіт і обмінюється досвідом в різних стратегічних одиницях бізнесу, підприємство отримує можливість більшої диференціації виробленої продукції.

Виробництво взуття у більшому ступені, ніж продукція підприємств інших галузей, пов'язано з кінцевим споживачем і повинно постійно відновлюватися через адаптацію до споживчих переваг. Новизна товару є найважливішим приваблюючим фактором, що надзвичайно важливо з позицій виробництва та реалізації продукції масового споживання, якою саме і є продукція підприємств легкої промисловості.

Здійснивши аналіз обсягу реалізації трекінгового взуття можемо спостерігати, що показники з кожним роком зростають, так у 2015 році обсяг реалізації становив 1390,72 млн. грн., у 2016 році – 1688,55 млн. грн., у 2017 році – 2231,81 млн., грн. (рис.3.1).

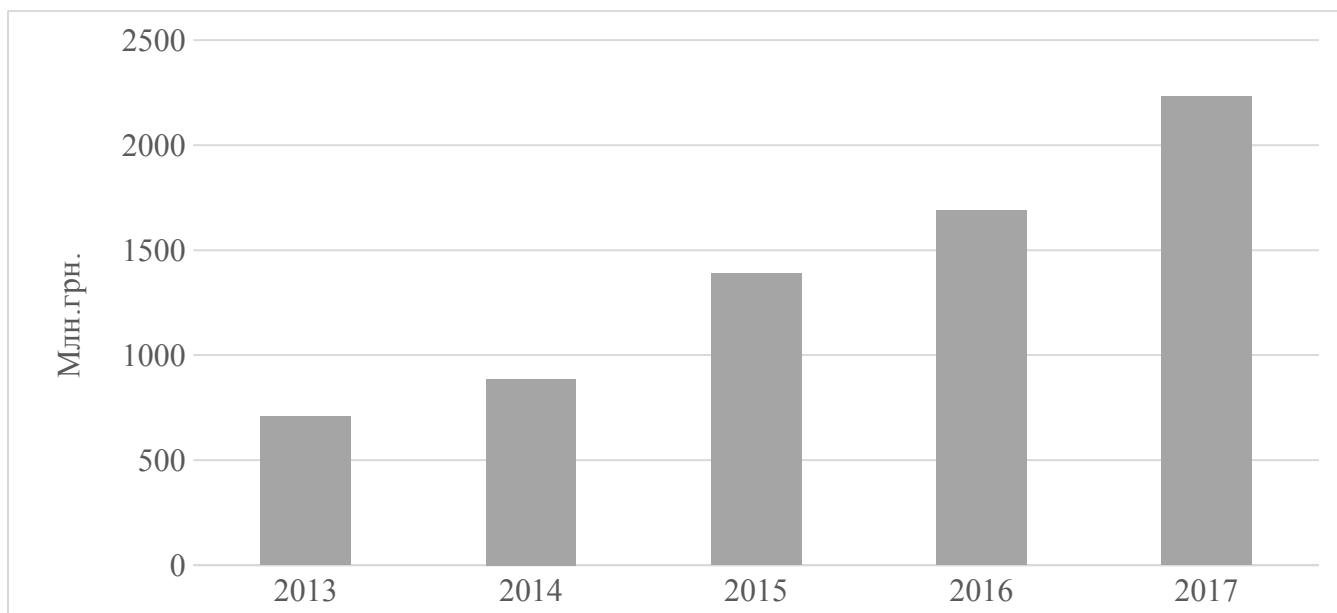


Рис. 3.1 Динаміка обсягу реалізованого трекінгового взуття

Розроблено на основі [47]

Також в спостегігається позитивна динаміка у зростанні кількості населення, які використовують даний тип взуття, адже все більший відсоток людей долучається до активного та здорового способу життя. Згідно опитувань населення України, 39% людей планують провести свою відпустку в Карпатах та здійснювати

підйоми на вершини гір. Також протягом останніх років все більшої популярності набуває участь в марафонах, дану тенденцію підтримують не лише професійні бігуни, а ще й компанії, які здійснюють корпоративні забіги. Так лише за 2018 рік в Україні пройшло 7 марафонів, таких як Nova Poshta Kyiv Half Maratho, 2nd Interpipe Dnipro Half Marathon, 3d Grand Prix Lviv Half Marathon, 3rd Odesa Half Marathon, Intersport RUN UA, 9th Wizz Air Kyiv City Marathon, 2nd Zaporizhstal Half Marathon. Як бачимо з рисунка 3.1. з кожним роком кількість учасників марафонів збільшується, так у 2016 році в марафонах брало участь лише 8105 осіб, у 2017 році – 12123 особи, у 2018 році кількість учасників зросла до 17000 осіб, у 2019 році прогнозують ріст учасників до 22100 осіб (рис.3.2.)

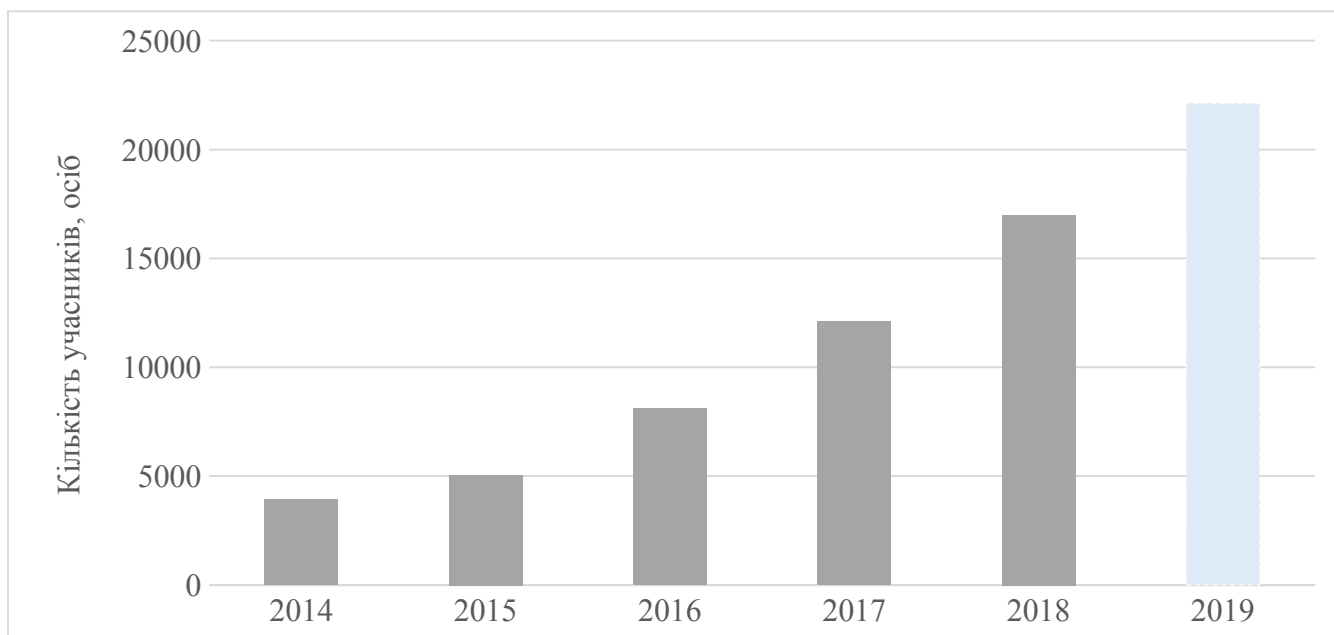


Рис. 3.2. Динаміка зміни кількості учасників марафонів в Україні

Розроблено на основі [47]

Успішний продукт завжди будується на розумінні і задоволенні важливих потреб цільового ринку. Продукція ТОВ «XXXXX» забезпечує якісне взуття, яке має перевагу над виробами конкурентів – довготривалості використання. Розширення асортиментного ряду трекінговим взуттям дозволить задовільнити попит споживачів на якісне та доступне по ціні взуття. Так прогнозований попит на трекінгове взуття на 2019-2023 роки буде зростати, у 2019 році він буде

становити 123097 пари, у 2020 році 217046 пари, у 2021 році 340584 пари, у 2022 році 413523 пари, у 2023 році 546566 пари (рис.3.3.).

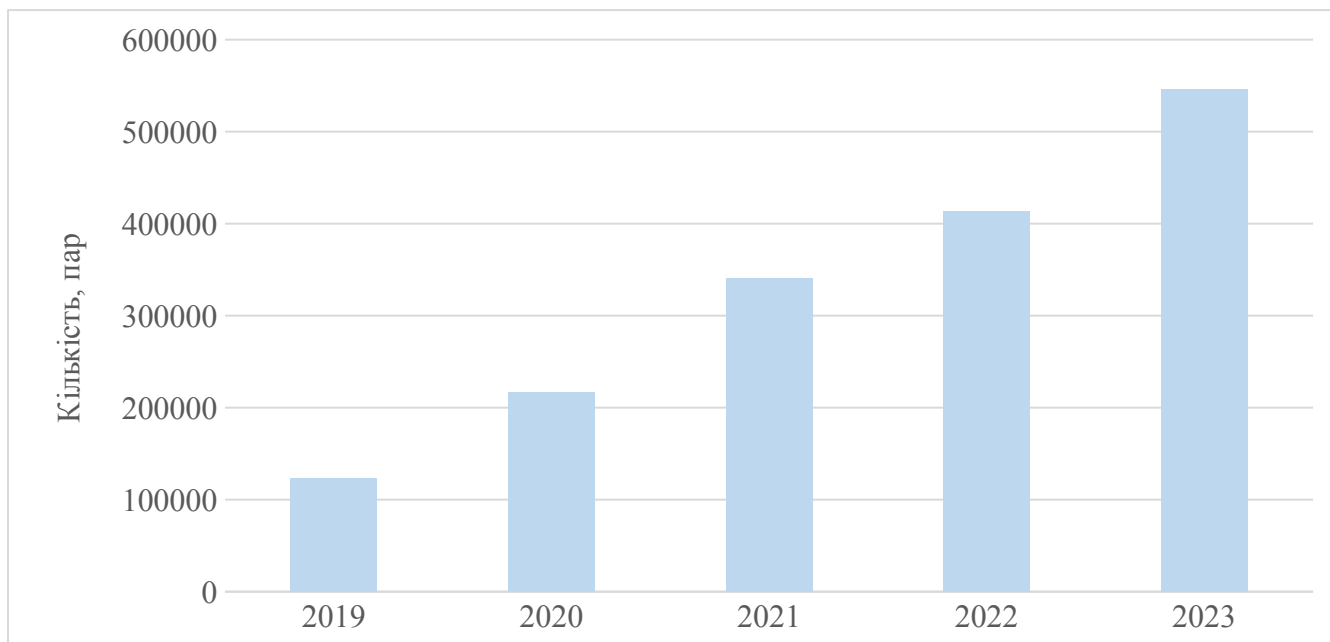


Рис. 3.3. Прогнозований попит на трекінгове взуття підприємства ТОВ

«XXXXXX»

Розраховано автором

При впровадженні в виробництво нової асортиментної групи необхідно визначитися, яке саме трекінгове взуття буде виготовляти підприємство, адже в залежності від призначення взуття буде мати окрему категорію. Існує шість категорій трекінгового взуття:

- Міські трекінгові черевики (категорія А) - їх можна використовувати для повсякденного носіння і не дуже складних походів. У порівнянні з берцями і робочими черевиками вони набагато зручніше.
- Трекінгові кросівки (категорія АВ) - виробники такого взуття рекомендують використовувати їх в теплих районах та при легкому трекінгу. Вони короткі, щоб зафіксувати голеностоп і вберегти ногу від вивиху. Крім того, вони слабо захищають від попадання каміння і піску, тому найбільше вони годяться для ходіння по рівних дорогах. Дуже часто туристи беруть таку взуття як другу пару для походу по

рівних зелених масивів. Легкість кросівок, адже їхня вага становить від 400 до 500 грам, і їх досить невисока ціна, створюють конкурентну перевагу перед рядом інших моделей черевиків.

- Туристичні черевики (категорія В) - цей вид взуття являє собою легкі трекінгові черевики для нескладних походів. Вони хороші тим, що вони вже високі і в них добре йти по пересіченій місцевості піднімаючись на висоту до 2000 метрів.
- Гірські черевики (категорія ВС) - такий тип взуття призначений для технічно нескладних сходжень і гірських походів в діапазоні висот від 2000 до 6000 метрів. Вони представляють собою потужне, важке і жорстке взуття, деякі моделі такого взуття мають спеціальні ранти під кішки.
- Високогірні черевики (категорії С та D) - такий тип черевик називають альпіністськими. Призначені вони для сходжень для висот від 6000 метрів і вище. Таке взуття складається з внутрішнього неопренового вкладиша і зовнішнього черевика із гуми. До цього переліку входить також екстремальна модифікація трекінгових черевиків - альпіністські чоботи, якими користуються досвідчені альпіністи при зимових сходженнях на великі висоти.

Проте підприємство ТОВ «XXXXX» буде виготовляти не повний спектр категорій трекінгового взуття, так як категорії С та D мають менший попит у споживачів, виготовлення даних категорій взуття буде не рентабельним.

Асортиментна політика випуску трекінгового взуття на підприємстві ТОВ «XXXXX»

<i>Категорія</i>	<i>Характеристика продукції</i>
А	<p><u>Розміри:</u> 38-46 ГОСТ 12.4.137-84</p> <p><u>Верх:</u> союзка, задінка, халява - натуральна шкіра, клапан - штучна шкіра, халява регулюється пряжкою, висота 240 мм, основна устілка з штробельного матеріалу, комфортна вкладна устілка з шкіркартона дубльованого волокніної, піднаряд з нетканого матеріалу, жорсткий формований підносок.</p> <p><u>Підощва:</u> маслобензостійкість, кислотолугостійкі, підвищена зносостійкість, температурний діапазон використання -25 ° С +120 ° С, самоочисний профіль ходової поверхні.</p>
АВ	<p><u>Розміри:</u> 38-46 ГОСТ 12.4.137-84</p> <p><u>Верх:</u> союзка, берци, задінка - натуральна шкіра, фігурна м'яка вставка і глухий протипиловий клапан зі штучної шкіри, основна устілка з штробельного матеріалу, комфортна вкладна устілка з шкіркартона дубльованого волокніної, підкладка з нетканого матеріалу "Кінг", жорсткий формований підносок, зручна колодка анатомічної форми.</p> <p><u>Підощва:</u> маслобензостійкість, кислотолугостійкі, підвищена зносостійкість, температурний діапазон використання -25 ° С +120 ° С, самоочисний профіль ходової поверхні</p>
В	<p><u>Розміри:</u> 36-46 ГОСТ 12.4.137-84</p> <p><u>Верх:</u> союзка, берци, задінка - натуральна шкіра, фігурна м'яка вставка і глухий протипиловий клапан зі штучної шкіри, основна устілка з штробельного матеріалу, комфортна вкладна устілка з шкіркартона дубльованого волокніної, підкладка з нетканого матеріалу, жорсткий формований підносок, зручна колодка анатомічної форми.</p> <p><u>Підощва:</u> маслобензостійкість, кислотолугостійкі, підвищена зносостійкість, температурний діапазон використання -25 ° С +120 ° С, самоочисний профіль ходової поверхні.</p>
ВС	<p><u>Розміри:</u> 39-47 ГОСТ 12.4.137-84</p> <p><u>Верх:</u> союзка, берци, задінка - натуральна шкіра, глухий протипиловий клапан зі штучної шкіри, основна устілка з штробельного матеріалу, комфортна вкладна устілка з шкіркартона дубльованого волокніної, підкладка з нетканого матеріалу "Кінг", жорсткий формований підносок, зручна колодка анатомічної форми.</p> <p><u>Підощва:</u> маслобензостійкість, кислотолугостійкі, підвищена зносостійкість, температурний діапазон використання -20 ° С +110 ° С, самоочисний профіль ходової поверхні.</p>

Розроблено автором

Ціни трекінгового взуття підприємства ТОВ «XXXXXX» будуть нижчими ніж у конкурентів в даному сегменті ринку, це пов'язане з тим, що більшість взуття, яке продається на вітчизняному ринку імпортоване з інших країн та має завищену ціну за рахунок впізнаваності бренду, при аналогічній якості товару. Здійснимо порівняння цін конкурентів та взуття підприємства ТОВ «XXXXXX» (рис.3.4).



Рис. 3.4. Середня вартість пари трекінгового взуття на ринку

Розраховано автором

З проведеного аналізу бачимо, що ціни на продукцію підприємства ТОВ «XXXXXX» будуть нижче ніж у конкурентів, така значна різниця в ціні буде сприяти прокупці товару марки «XXXXXX».

Більша частина реалізації продукції буде спрямована на продаж в інтернет-магазинах, проте купити взуття прокупці зможуть і в роздрібних магазинах.

Тема електронної комерції в останнім часом стала найбільш обговорюваною в інвестиційному співтоваристві. Подібна тенденція легко з'ясовна - e-commerce галузь активно розвивається і росте, в той час як економіка країни переживає стагнацію. Інтернет-торгівля в усьому світі зростає швидкими темпами. Зростає також кількість і якість створення сайтів. Аналітики стверджують, що тенденція до бурхливого зростання збережеться не менше п'яти років. В економічно розвинених країнах цифри e-commerce збільшуються в два рази щорічно [48].

Зусередження продажу трекінгового взуття через інтернет-торгівлю обумовлена тим, що з кожним роком купівля товарів споживачами в інтернеті набирає все більшого попиту (рис.3.5).

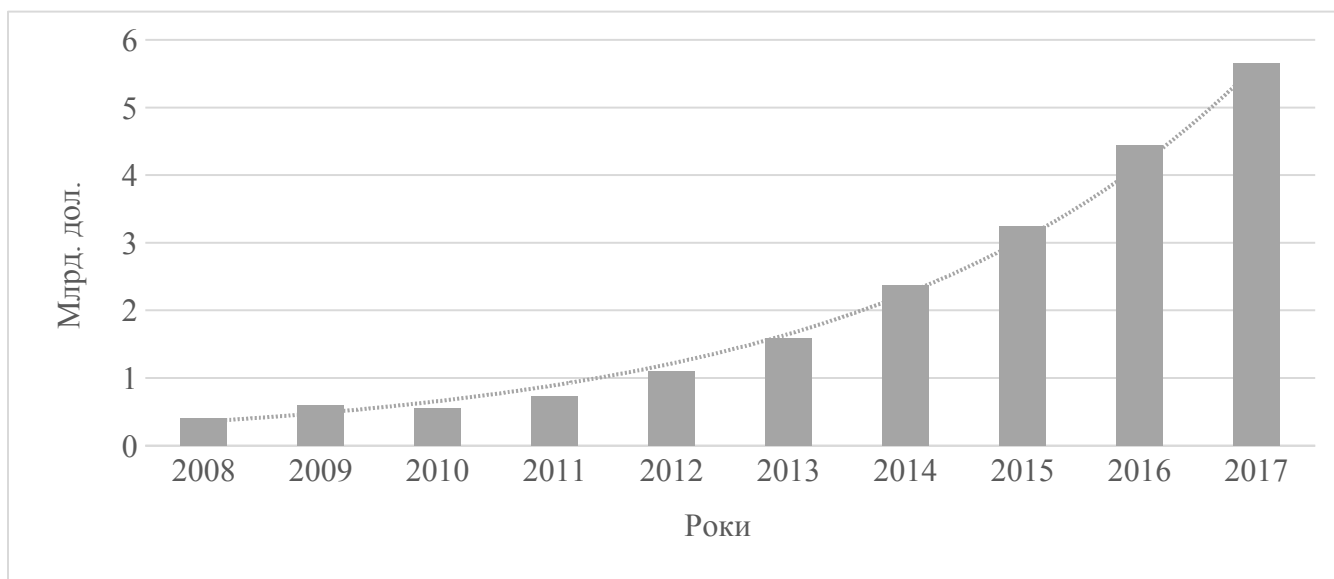


Рис. 3.5. Динаміка зміни обсягу інтернет-торгівлі в Україні за 2008-2017 роки

Розроблено автором на основі [37]

З рисунку 3.1.1 видно, що об'єм інтернет торгівлі стрімко зростає, так у 2015 та 2016 роках відбулось зростання на 37% в порівнянні з попередніми роками, у 2017 році на 27 % в порівнянні з 2016 роком. Експерти прогнозують зростання об'ємів у 2018 році до 10 млрд.дол.

Таким чином підприємству ТОВ «XXXXX» потрібно вдосконалити свій підхід щодо маркетингової стратегії, розширити асортимент та збільшити продажі через інтернет. Розширення асортиментної політики дозволить розширити існуючі ринки, домогтися за рахунок цього економії на масштабах діяльності, забезпечити повне завантаження виробничих потужностей, створити нові робочі місця.

3.2. Обґрунтування доцільності вдосконалення системи стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку

Обґрунтування доцільності вдосконалення системи стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку варто розглядати в економічному, екологічному та соціальному аспектах.

Економічна стійкість передбачає наявність в компанії стійкого, стабільного фінансового становища, необхідного для функціонування фінансових ресурсів, рівня платоспроможності та ліквідності. Фінансова стійкість відображає здатність компанії не тільки просто функціонувати, але і розвиватися, збільшуючи свій прибуток і капітал. Варто зазначити, що економічна стійкість характеризує незалежність функціонування компанії від змін ринкової кон'юнктури

Проаналізувавши необхідні витрати, які необхідно буде здійснити в ході реалізації запропонованої програми, можемо стверджувати, що витрати за 2019 рік будуть становити 134571 тис.грн (табл.3.2.)

Таблиця 3.2.

Витрати на запуск виробництва трекінгового взуття ТОВ «XXXXX»

<i>Стаття витрат</i>	<i>Розмір необхідних вкладень, тис. грн</i>
Витрати на заробітню платню	1117200
Витрати на облаштування робочих місць	56730
Витрати на купівлю обладнання	3369000
Витрати на матеріали	127886371
Витрати на електроенергію	320000
Витрати на логістику	27800
Витрати на рекламу	1239000
Витрати на документацію	52000
Витрати на підвищення кваліфікації персоналу	503000
Разом	134571101

Розраховано автором

Здійснивши розрахунок витрат необхідних на запуск виробництва трекінгового взуття, бачимо, що витрати на заробітню платню складуть 11172 тис.грн., витрати на облаштування робочих місць 56 тис.грн, витрати на купівлю обладнання 3369 тис.грн., витрати на матеріали 127886 тис.грн., витрати на

електроенергію 320 тис.грн., витрати на логістику 278 тис.грн., витрати на рекламу 1239 тис.грн., витрати на документацію 52 тис.грн., витрати на підвищення кваліфікації персоналу.

Для запуску виробництва трекінгового взуття ТОВ «XXXXX» будуть використовуватися лише власні кошти, адже використання власних коштів підприємства має ряд переваг, таких як простота, швидкість залучення, підприємство не несе додаткових витрат (сплати позикового процента), управління зберігається в руках керівників підприємства.

Для характеристики очікуваних доходів підприємства та його витрат за певний період складемо план доходів та витрат (табл. 3.3). Ціна реалізації одиниці продукції визначалась на основі аналізу існуючих в даний момент часу цін на аналогічну продукцію з урахуванням якісних характеристик нової продукції, попиту на продукцію, стану конкуренції, вибраних моделей та стратегій ціноутворення з врахуванням виробничих витрат на продукцію.

Таблиця 3.3.

План доходів та витрат по виготовленню трекінгового взуття

<i>Показники</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
Виручка від реалізації, тис грн.	193 016 096,00	340 328 128,00	534 035 712,00
ПДВ, тис. Грн	38 603 219,20	68 065 625,60	106 807 142,40
Собівартість, тис. грн.	93 430 623,00	164 737 914,00	258 503 256,00
Прибуток від реалізації, тис. грн.	60 982 253,80	107 524 588,40	168 725 313,60
Податок на прибуток, тис.грн.	10976805,68	19 354 425,91	30 370 556,45
Чистий прибуток, тис. Грн	50 005 448,12	88 170 162,49	138 354 757,15

Розраховано автором

З порведених розрахунків бачимо, що виручка від реалізації трекінгового взуття у 2019 році складе 193016 тис.грн, у 2020 році 68065 тис.грн., у 2021 році 534035 тис.грн., а чистий прибуток у 2018 році буде становити 50005 тис.грн, у 2019 році 88170 тис.грн, у 2018 році 138354 тис.грн.

Оцінка економічної ефективності реалізації запропонованої програми здійснюється на протязі усього життєвого циклу програми: на етапах розробки інвестиційного задуму, обґрунтування інвестицій, техніко-економічного обґрунтування і, навіть, в процесі реалізації програми у вигляді економічного моніторингу за змінами вартості програми. Оскільки повнота і точність вихідних даних для розрахунку ефективності програми зростає від початкових до більш пізніх стадій проектного циклу, в цьому ж напрямку збільшується достовірність і зменшується похибка оцінок ефективності проекту [42, с.91].

Здійснимо розрахунок чистої приведеної вартості за допомогою даних табл.3.4.

Таблиця 3.4.

**Вихідні дані для розрахунку показників ефективності реалізації
програми по вдосконаленню системи стратегічного управління
підприємством в умовах сталого розвитку**

<i>Період, рік</i>	<i>Грошовий дохід, грн.</i>	<i>Грошовий розхід, грн.</i>	<i>Грошовий потік, грн.</i>	<i>Дисконтований грошовий дохід, грн.</i>	<i>Дисконтований грошовий дохід нарастаючим підсумком, грн.</i>
2019	50005448	2906598	47098850	32481966	2808207
2020	88170162	3631641	84538521	40208571	43016778
2021	138354757	44019101	94335656	30943673	73960452

Розраховано автором

Чиста приведена вартість (Net Present Value – NPV) – дисконтована (приведена на початок реалізації проекту з урахуванням вартості капіталу) сума всіх грошових потоків від проекту, за вирахуванням дисконтованої суми інвестицій. Ефективні з фінансової точки зору проекти повинні мати позитивне значення NPV. Чим вище це значення, тим ефективнішим вважається проект [56, с.356-371].

Чистий дисконтований дохід (NPV) дає змогу отримати абсолютну величину ефекту від реалізації проекту, підставимо значення в формулу та отримаємо значення:

$$NPV = \sum_{t=0}^{t=T} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^{t=T} \frac{(C_0)_t}{(1+r)^t}, \quad (3.1),$$

$$NPV = \frac{47098850}{1,45} + \frac{84538521}{2,1} + \frac{94335656}{3,1} - 32854272,71 = 70314988,52 \text{ (грн.)}$$

де NPV – чистий дисконтований дохід;

CF_t – грошовий потік у році t ;

C_0 - початкові інвестиції;

T – економічний строк життя інвестицій;

t – порядковий номер року від початку реалізації проекту;

r – відсоткова ставка доходності, що вимагається від проекту.

Розрахувавши чисту приведену вартість, бачимо, що запропоноване вдосконалення системи стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку ефективне, адже отримане значення більше 1.

Тісний зв'язок з показником чистої приведеної вартості має індекс прибутковості (Profitability Index - PI). Індекс прибутковості PI розраховується шляхом визначення відношення дисконтованих грошових потоків по проекту до суми початкових інвестицій у даний проект. Існує певний зв'язок між показником чистої приведеної вартості NPV і показником індексу прибутковості PI. Цей зв'язок проявляється у наступному: якщо чиста приведена вартість проекту NPV має додатне значення, то значення індексу прибутковості PI більше одиниці й у такому разі проект можна визнати ефективним та привабливим для вкладення в нього коштів [56, ст.154-163].

Здійснимо розрахунок індексу прибутковості за допомогою даних табл.3.8

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{(C_0)_t}{(1+r)^t}}{C_0} \quad (3.2),$$

$$PI = \frac{32481966 + 40208571 + 30943673}{32854272,71} = 3,2$$

де PI – індекс прибутковості;

CF_t – грошовий потік у році t ;

C_0 - початкові інвестиції;

T – економічний строк життя інвестицій;

t – порядковий номер року від початку реалізації проекту;

r – відсоткова ставка доходності, що вимагається від проекту.

Внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return – IRR) – значення ставки дисконтування, при якому поточне значення інвестицій (витрат) дорівнює поточному значенню потоків грошових коштів (доходів) за рахунок інвестицій, або значення показника дисконту, при якому забезпечується нульове значення чистого поточного значення інвестиційних вкладень. IRR відображає прибутковість, яку забезпечують інвестиції в конкретний проект. Порівнявши цю прибутковість із вартістю капіталу, можна зробити висновок про фінансову ефективність проекту і доцільність його реалізації з точки зору окупності інвестицій. Ефективні з фінансової точки зору проекти повинні мати прибутковість (IRR) вище, ніж вартість капіталу, що інвестується в них; чим вище IRR, тим ефективнішим вважається проект [56, с.255].

$$\sum_{t=0}^{t=T} \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} + \sum_{t=0}^{t=T} \frac{(C_0)_t}{(1+IRR)^t} = 0 \quad (3.3),$$

$$IRR = 27,45$$

де CF_t – грошовий потік у році t ;

C_0 - початкові інвестиції;

T – економічний строк життя інвестицій;

t – порядковий номер року від початку реалізації проекту;

IRR - внутрішня норма дохідності.

Здійснивши дії по вдосканаленню системи стратегічного управління проаналізуємо соціальну складову, так в рамках реалізації запропонованих змін відбулося збільшення відсотка працівників, які пройшли підвищення кваліфікації (рис.3.6.).

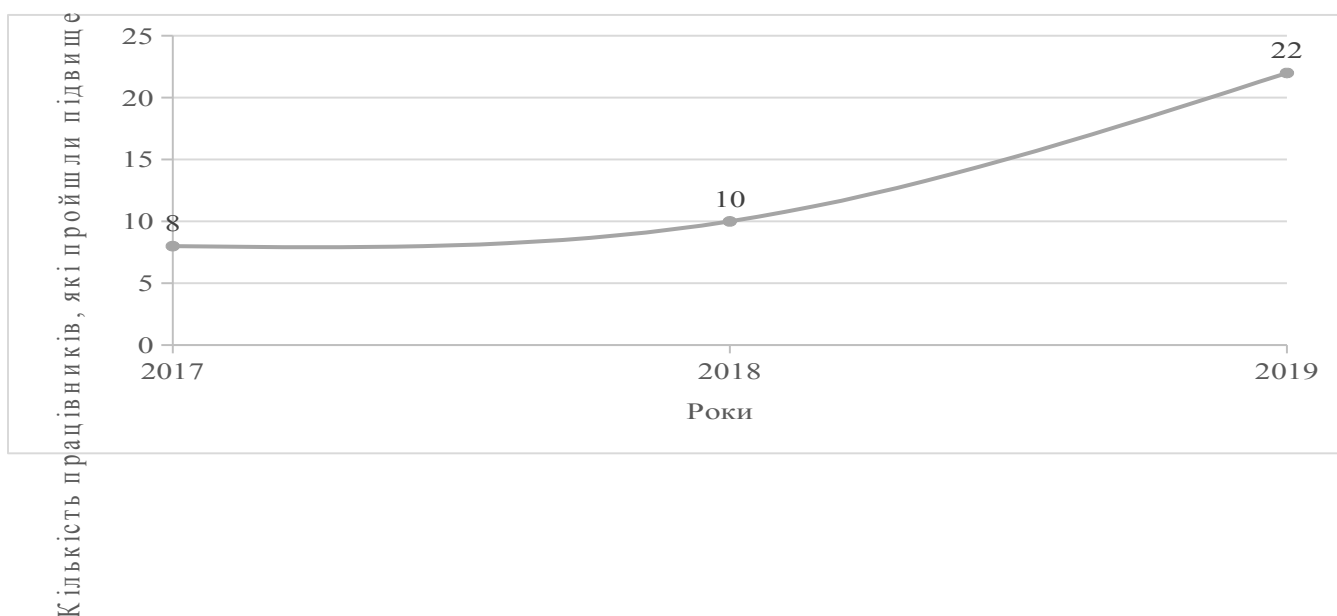


Рис. 3.6. Динаміка зміни працівників, які пройшли підвищення кваліфікації

Розраховано автором

У рамках вдосконалення системи стратегічного управління підприємством збільшилась частка прибутку, спрямована на додаткові соціальні заходи для робітників, так у 2018 році даний показник становив 12 %, у 2019 році він буде складати 13,5% , дані виплати підуть на відшкодування деяких послуг для робітників, додаткові вихідні виплати, премії, медичне страхування та інше, в залежності від потреб працівників.

Вдосконалення системи стратегічного управління підприємством спричинить позитивний вплив на екологічну складову сталого розвитку, а саме зменшить кількість шкідливих речовин, які виділяються при використанні клею

для приклеювання підошви та верхівки взуття (табл.3.5), які використовують виробники-конкуренти.

Результати розрахунків кількості шкідливих речовин, що виділяються щорічно при виробництві взуття, підтверджують статистичні відомості про те, що клеї на основі розчинників є головним джерелом забруднення навколишнього середовища.

Таблиця 3.5.

Дані про кількість шкідливих речовин, які виділяються в атмосферу при використанні клеїв при виготовленні взуття

<i>Вид клею</i>	<i>Вміст летких компонентів</i>	<i>Валова кількість шкідливих летких компонентів клею на 100 тис.пар</i>	<i>Максимальний викид в атмосферу, г/с</i>
Поліхлоропреновий «Наїрінт-НТ»	Етилацетат – 40	2,671	0,487
	Бензин – 42	2,452	0,512
Поліхлоропреновий «SAR»	Етилацетат – 38,5	2,541	0,441
	Бензин – 38,5	2,541	0,441
Поліуретановий «Десмоколл-400»	Ацетон -80	5,28	0,916
Поліуретановий «Poligrip»	Ацетон -80	5,28	0,916

Джерело: [44, с.171]

Перераховані вище особливості клеїв визначають суперечливі переваги і недоліки. З однією боку, дані клеї володіють хорошими технологічними характеристиками, наприклад, висока адгезія, термо- і водостійкість, а з іншого боку, процес їх застосування не автоматизовано, що провокує високу трудомісткість виробництва взуття, але головне, ці клеї токсичні, що негативно позначається на стані навколишнього середовища і здоров'я людини.

При аналізі негативних подій середовища, що мають серйозні наслідки для підприємства, необхідно провести класифікацію можливих ризиків, їх ранжування, і визначити найважливіші напрямки дій щодо забезпечення сталого розвитку підприємства.

Здійснимо класифікацію можливих негативних ситуацій, що складається з чотирьох блоків: фінансового, стратегічного, операційного та блоку стихійних лих (табл. 3.6). До операційного блоку відносяться проблеми, пов'язані зі збитком для виробничого процесу: від збоїв в поставках сировини і матеріалів до плинності кадрів. До блоку стихійних лих і небезпечних випадковостей відносяться ризики, пов'язані з випадковими впливами (природні фактори) і умисне заподіяння шкоди (фальсифікація продукту). Фінансовий блок включає як зовнішні (коливання обмінного курсу валют), так і внутрішні фінансові ризики (помилки у фінансовій звітності). Стратегічний блок включає в себе ключові ризики стратегічного менеджменту: поява нових конкурентів, коливання попиту, погіршення відносин з дилерами і посередниками [59, с.204].

Таблиця 3.6

Кількісна оцінка можливих ризиків

<i>Прості ризики</i>	<i>Бальна оцінка настання ризиків</i>	<i>Значимість ризику</i>
Несвоечасна підготовка працівників	0,10	0,6
Недостатній рівень зарплатної платні	0,40	3,0
Збільшення виробництва продукції конкурентів	6,80	51,0
Зростання податку	3,00	22,5
Ріст цін на сировину та матеріали	1,83	13,7
Відсутність соціальної інфраструктури	0,72	5,4
Викиди в атмосферу	0,21	1,5
Близкість населеного пункту	0,12	1,0
Шкідливість виробництва	0,12	0,9
Складські відходи	0,06	0,4

Розраховано автором

Таким чином, найбільш значущими ризиками є ризики, пов'язані зі збільшенням виробництва у конкурентів, зростанням податків і зростанням цін на сировину і матеріали. Все це може привести до зниження попиту на пропоновану продукцію. Щоб уникнути цього необхідно правильно піднести покупцеві

продукцію за допомогою реклами та уважно слідкувати за витратами матеріалу і енергії, що дозволить уникнути підвищення цін і зниження попиту.

3.3. Удосконалення системи стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку: маркетинговий аспект

Під удосконаленням системи стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку, розуміємо такий процес, при якому відбувається цілеспрямована зміна орієнтирів діяльності підприємства, що призводить до позитивних змін економічних, соціальних та екологічних показників діяльності підприємства і формує додаткові переваги від діяльності, спрямованої на сталий розвиток.

Маркетинговий аспект в удосконаленні системи стратегічного управління підприємством являє собою правила і процедури взаємодії між учасниками маркетингової діяльності, які формують умови для успішного функціонування системи стратегічного управління в умовах сталого розвитку.

Одним з пріоритетних завдань підприємства ТОВ «XXXXX» є розробка і реалізація асортиментної стратегії підприємства і концентрація на окремих сегментах споживчого ринку, що дозволяє вирішувати завдання розробки нових послуг, оновлення асортименту та управління товарною номенклатурою. Це вимагає знань відповідності споживчих переваг асортименту і якості існуючих продуктів. У рамках забезпечення реалізації виконання поставлених задач необхідним є створення окремого підрозділу у відділі маркетингу, адже розробка нових послуг і оновлення асортименту товарів припускають постійний пошук нових товарів, розробку процедур і методів оцінки продаж. Нові товари, що користуються попитом у споживачів, формують новий товарний портфель компанії, управління яким передбачає оцінку показників властивостей товарів, що є в портфелі, розробку і управління в разі необхідності вдосконалення стратегії пропозиції товарів і оптимального розподілу ресурсів між окремими торговими

марками. Асортиментна стратегія фокусує увагу компанії на необхідності відстеження стану ринку на всіх етапах життєвого циклу товарів на предмет їх відповідності вимогам і перевагам споживачів [63, с.137].

Працівники підрозділу планування асортименту продукції будуть виконувати наступні функції:

- визначення попиту на споживання продукції;
- визначення вимог до товарів з боку цільових споживачів і оптимального для підприємства рівня пропонованих послуг;
- додаток сегментів, який обслуговуватимуться;
- формування каналів просування, який будуть вживатися в кожному конкретному випадку;

Для опису реалізації маркетингового аспекту в системі стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку використаємо концепцію 4 Р, яка надасть системності в ході досягнення поставлених цілей.

Підприємство ТОВ «XXXXX» буде виготовляти трекінгове взуття категорії А, А/В, В, В/С з врахуванням передбачуваних умов використання (рис.3.7.)

Категорія А	використання на кожен день активний відпочинок
Категорія А/В	легкий трекінг рух по пересічній місцевості
Категорія В	класичний трекінг легкі походи
Категорія В/С	трекінг в горах підйом на кам'янисті схили

Рис. 3.7. Класифікація трекінгового взуття в залежності від передбачуваного використання

Розроблено автором на основі джерела [39]

Розрахуємо вартість матеріалів необхідних для виготовлення трекінгового взуття табл (3.7).

З проведених розрахунків бачимо, що вартість матеріалів таких як натуральна шкіра, штучна шкіра, шкірокартонне волокно, нетканий матеріал, гума, застібки, шнурки та нитки, необхідних на виготовлення трекінгового взуття у 2019 році складе 46221 тис. грн, у 2020 році 81498 тис.грн, у 2021 році 127886 тис.грн.

Таблиця 3.7.

Вартість матеріалів для виробництва трекінгового взуття ТОВ

«XXXXX»

Назва матеріалу	Вартість за одиницю продукції, грн	2018		2019		2020	
		Необхідна кількість матеріалу	Загальна сума, грн.	Необхідна кількість матеріалу	Загальна сума, грн.	Необхідна кількість матеріалу	Загальна сума, грн.
Натуральна шкіра	514 грн/м ²	814	306	249084	540	439188	847
Штучна шкіра	185 грн/м ²	485	242	117370	427	206948	670
Шкірокартонне волокно	47 грн/ м ²	447	532	237804	938	419299	1472
Нетканний матеріал «Кінг»	122 грн/м ²	522	232	121104	409	213532	642
Гума (6,5*1000*500)	103 грн/рулон	403	244	98332	430	173380	675
Застібки металеві	0,4 грн/штук	3692910	1477164	1477164	2604552	2604552	4087008
Шнурки	60 грн/бабина	160	160026	25604176	282160	45145568	442759
Нитки	36 грн/бабина	186	98478	18316834	173637	32296445	272467
Разом, грн		46221868		81498911,23		127886370,5	

Розраховано автором

Для налагодження виробництва трекінгового взуття необхідно закупити додаткове обладнання, а саме: машинку для загинання переходів і країв деяких деталей, установку для створення форми носової частини черевика, спеціальний прес для виготовлення устілок, обладнання для відшліфовування країв устілки, обладнання, яке буде ставити клеймо на кожній парі. Вартість закупівлі обладнання складе 3369 тис.грн. (табл.3.8)

Таблиця 3.8.

Вартість обладнання для виготовлення трекінгового взуття

<i>Назва обладнання</i>	<i>Необхідна кількість</i>	<i>Вартість за одиницю</i>	<i>Загальна вартість</i>
Машина для загинання переходів і країв деяких деталей	1	640000	640000
Установка для створення форми носової частини черевика	3	450000	1350000
Спеціальний прес для виготовлення устілок	1	295000	295000
Установка, яка опускає краю деталей виробу для того, щоб їх було зручніше зшивати в подальшому	3	230000	690000
Обладнання, яке буде ставити клеймо на кожній парі	1	159000	159000
Разом, грн	-	-	3369000

Розраховано автором

Як і в будь-якому швейному процесі, виробництво взуття починається з викрійки, наступним кроком іде виготовлення деталей, вирізають які за допомогою спеціальних різаків по заготовленим заздалегідь трафаретом майбутнього виробу.

Для виготовлення одного черевика, в середньому, потрібно поділити ділянку матеріалу на 20 і більше деталей. Але все залежить від складності задумки даної моделі. Наступним кроком буде формування взуттєвої устілки, це робиться за допомогою спеціального обладнання - преса. Цей апарат за допомогою методу

сильного стискання з'єднує кілька шарів з різних матеріалів, і надає певну форму і вигини взуттєвої устілки. Далі наносяться розмітки того, де і як будуть проходити з'єднують шви. Краї деталей обпікаються і шліфуються для того щоб зробити їх більш тонкими і придатними до подальшого зшивання. До зшивання приступають швачки, які надають заготівлі форму майбутньої взуття. Після цього прикріплюються пластини, які надають взуттю можливість залишатися в первісному вигляді, не втрачаючи форми під впливом температур. Останнім етапом виготовлення є з'єднання заготовки з підошвою, це відбувається за допомогою вже використовуваного литтєвого методу прямої приливки підошви взуття до основи. Після з'єднання з підошвою, готова модель полірується. Робиться це за допомогою овечої вовни і спеціального візка для взуття. Процес затягування в готовий виріб шнурків завжди відбувається вручну.

Виходчи з технології процесу, бачимо, що частину роботи виконують працівники вручну. Для реалізації виготовлення трекінгового взуття необхідний найм маркетолога в новий підрозділ планування асортименту, дизайнер, керівник зміни, закрійник, швея, майстер налагодження обладнання. Розрахуємо витрати необхідні на заробітню платню (3.9.).

Таблиця 3.9.

Витрати на заробітню платню для виробництва трекінгового взуття

<i>Посада</i>	<i>Кількість працівників, осіб</i>	<i>Ставка за місяць, грн/осіб</i>	<i>Заробітня платня за 2019 рік, грн</i>
Маркетолог	2	10000	240000
Дизайнер	1	9500	114000
Керівник зміни	1	12000	144000
Закрійник	3	8700	313200
Швея	2	8000	192000
Майстер налагодження обладнання	1	9500	114000
Разом	-	-	1117200

Розраховано автором

Витрати на заробітню платню за 2019 рік складуть 1117 тис.грн для нових працівників. Проте слід зауважити, що основним каналом збуту трекінгового взуття стане інтернет торгівля, тому для ефективного просування продукції необхідно підвищити кваліфікацію працівників маркетингового, а для якісного виготовлення нового типу взуття потрібно здійснити навчання ще й працівників виробничого відділу (табл.3.10.)

Таблиця 3.10.

Витрати на підвищення кваліфікації працівників ТОВ «XXXXX»

<i>Курси</i>	<i>Посада</i>	<i>Кіл-ть працівників, які будуть проходити курси, осіб</i>	<i>Вартість навчання, грн/особа</i>	<i>Загальні витрати на підвищення кваліфікації, грн</i>
SEO-оптимізація сайту	Розробник	2	23000	46000
SMM-просування	Інтренет-маркетолог	2	8000	16000
Контекстна реклама	Інтренет-маркетолог	2	9000	18000
Пошиття та моделювання взуття	Закрійник	12	31000	372000
Підвищення продаж	Працівник контакт-центру	3	12000	36000
Аналіз продаж	Аналітик	1	15000	15000
Всього, грн				503000

Розраховано автором

Так загальні витрати на підвищення кваліфікації працівників ТОВ «XXXXX» складуть 503000 грн. Підвищення кваліфікації розробника на курсах SEO-оптимізації потрібне для прописання ключових слів, підвищення унікальності контенту, розробки мапи сайту та підлаштування сайту під алгоритми пошукових систем, дані дії необхідні для підвищення позицій видачі сайту підприємства по запитам користувачі, які планують здійснити купівлю трекінгового взуття.

Інтернет-маркетологи пройдуть курси по SMM-просуванню, інакше кажучи по просуванню соціальних сторінок підприємства, адже продаж в соціальних мережах набуває неабиякої популярності. Не менш важливим є налаштування контекстної реклами, за рахунок якої будуть здійснювати додаткові продажі продукції.

Ключовим закрійникам потрібно пройти додатковий курс по пошиттю та моделюванню трекінгового взуття, адже специфіка його виготовлення та технології значно відрізняються від виготовлення взуття спеціального призначення, що потребує отримання додаткових навиків та вмінь.

Працівники контакт-центру пройдуть курс по майстерності продаж, значення даного курсу складно переоцінити, адже зусилля, які докладають працівники по просуванню продажів продукції можуть виявитися марними, якщо на кінцевому етапі підтвердження замовлення працівник контакт-центру знівичить прикладені зусилля. Спеціалістам в даній сфері потрібно провести роботу з клієнтом, переконати, що виготовлене трекінгове взуття підприємством ТОВ «XXXXXX» відповідає всім вимогам та має чудові якісні властивості. Працівник контакт-центру має зробити все можливе, щоб задовільнити потребу споживача та надати якісну консультацію.

Необхідність проходження курсів аналітиком обумовлена тим, щоб керівництво бачило актуальну картину продажів трекінгового взуття, так необхідним є розуміння об'ємів продаж у грошовому та кількісному вигляді, співвідношення витрат на просування продукції та виручки від продажу.

Основним місцем продажу продукції трекінгового взуття ТОВ «XXXXXX» буде інтернет-торгівля, для збуту продукції будуть використовуватися такі інтернет-канали, продаж через сайт підприємства, використання контекстної реклами на сайтах, реклама в рекламній видачі пошукових систем, пошукове просування сайтів в органічній видачі пошукових систем, соціальні мережі, каталоги сайтів, партнерські мережі (рис.3.8.).

Така різноманітність каналів продажу ґрунтуються на дослідженнях, адже по справжньому успішними можуть бути тільки ті компанії, які намагаються використовувати всі доступні канали залучення клієнтів, а також розробляють свої способи, властиві саме їх діяльності. У світі бізнесу виживає тільки той, хто постійно розвиває клієнтську мережу [40].

Дуже ефективний канал, який для багатьох підприємців може стати основним. Найбільш відомі системи контекстної реклами пропонують Google, однак у них є цікаві конкуренти. Наприклад, деякі сервіси надають можливість налаштовувати і розміщувати рекламу відразу на декількох майданчиках з однієї адміністративної панелі. Туди ж включені допоміжні інструменти, що допомагають економити час і бюджет на створенні рекламних кампаній і подальшому управлінні ними.

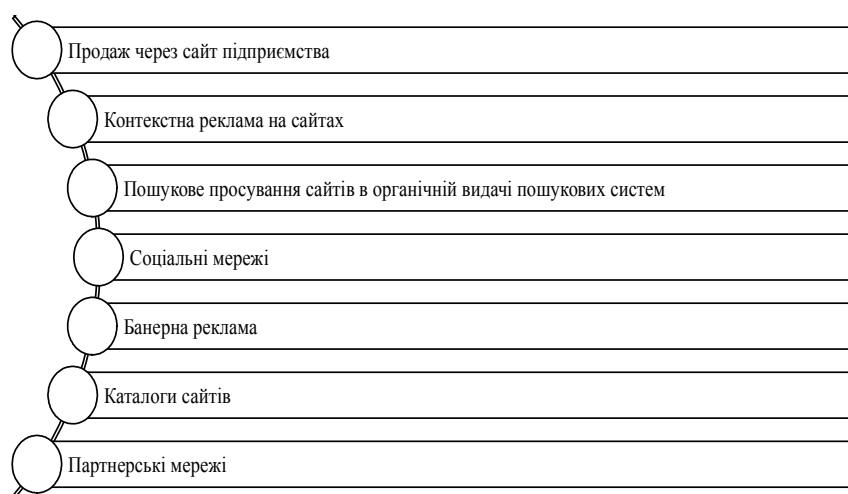


Рис. 3.8. Інтернет-канали продажу трекінгового взуття ТОВ «XXXXX»

Розроблено автором

Реклама в соціальних мережах також користується популярністю. У ній гнучко настроюється таргетування конкретно під цільовий трафік. І максимальний ефект буде залежати від того, наскільки точно буде складене рекламне

оголошення. Наприклад, в деяких випадках людина шукає якийсь товар не за назвою, а по артикулу. Отже, для максимальної конверсії магазину варто включати артикул в запит.

Орієнтування в соціальних мережах налаштовується за статтю, віком та інтересам цільових відвідувачів. З'явилася можливість ретаргетінга: відбір цільової аудиторії відбувається з бази даних, куди потрапляють користувачі, коли заходять на вашу сторінку зі спеціальним вбудованим кодом. Прийом часто спрацьовує, коли потенційний клієнт вже знає вас і зацікавлений в ваших пропозиціях.

Продаж через торгові-платформи буде здійснюватися через Rozetka.ua, Prom.ua, olx.ua ці ресурси мають величезну відвідуваність, люди побачать в тому числі і оголошення по продажу трекінгового взуття, але багато хто з них не будуть входити в коло ваших потенційних споживачів. Щоб знайти для себе найбільш цільову аудиторію, краще шукати менш популярні, але вузькоспеціалізовані дошки. Якщо ваша пропозиція відповідає тематиці такої дошки, люди вашою пропозицією зацікавляться, конверсія в цьому випадку буде вище, ніж на популярному універсальному ресурсі.

Банерна реклама вельми дорогий вид реклами, призначений, скоріше, для просування бренду і підвищення його впізнаваності. Для цих цілей можна буде задіяти банери на сайтах, адже бюджет достатній для такого роду реклами. Потрібно розміщувати банери на невеликих за відвідуваністю ресурсах, але зі строгою цільовою аудиторією. Є безліч сайтів, присвячених якійсь одній вузькій області, у нашому випадку трекінгову взутті. Випадкові відвідувачі туди заходять рідко, і висока конверсія може досить швидко окупити витрати.

Загальні витрати на маркетинг складуть 1239 тис.грн. за 2019 рік, 1583 тис.грн. за 2020 рік, 1993 тис.грн. за 2021 грн.

Таким чином з пріоритетних завдань підприємства ТОВ «XXXXXX» є розробка і реалізація асортиментної стратегії підприємства і концентрація на

продаж через інтернет-канали, які в свою чергу призведуть до просування та збуту товарної продукції.

Висновки до розділу 3

Здійснивши оцінку стану системи стратегічного управління підприємства ТОВ «XXXXX» в контексті сталого розвитку, бачимо, що підприємство знаходиться в стадії розвитку для якої притаманним реалізація стратегії «надбання та збереження». Підприємству ТОВ «XXXXX» потрібно вдосконалити свій підхід щодо маркетингової стратегії, розширити асортимент та збільшити продажі через інтернет.

Одним з напрямків вдосконалення системи стратегічного управління є виготовлення трекінгового взуття, виробництво даного типу взуття пов'язане із значним попитом на нього та щорічного зростання інтересу населення до активного відпочинку та спорту. Так прогнозований попит на трекінгове взуття на підприємстві ТОВ «XXXXX» буде зростати, у 2019 році він буде становити 123097 пари, у 2020 році 217046 пари, у 2021 році 340584 пари, у 2022 році 413523 пари, у 2013 році 546566 пари.

Впровадження даної програми сталого розвитку дозволить наблизитися до нього в трьох аспектах: економічному, соціальному та екологічному. З економічної точки зору підприємство наростить обсяги виготовлення продукції, збільшить майбутні прибутки, з соціально – збільшиться кількість робочих місць, збільшиться відсоток персоналу, який пройшов кваліфікацію, збільшилась частка прибутку, спрямована на додаткові соціальні заходи для робітників, з екологічної – зменшиться кількість викидів в атмосферу.

При впровадженні програми націленої на сталий розвиток отримає ряд переваг, таких як підвищення якості управління компанією, покращення соціальної репутації підприємства, ріст інвестиційної привабливості.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах підприємства, які здійснюють успішну господарсько-економічну діяльність спрямовують свої зусилля не лише на досягнення фінансових результатів, а й на розробку своїх програм розвитку на покращення життя суспільства – програм сталого розвитку. За останній час концепція сталого розвитку стала невід’ємною частиною стратегії великої кількості підприємств.

Основою сталого розвитку підприємств є поєднання трьох складових: економічної, соціальної та екологічної. Економічна складова сталого розвитку підприємства включає в себе стан фінансових ресурсів, їх розподіл і використання, які забезпечують розвиток підприємства на основі зростання прибутку, збереженні платоспроможності в умовах змін зовнішнього середовища. Соціальна складова сталого розвитку підприємства включає в себе спрямування напрямків діяльності підприємства на зростання рівня життя населення та працівників підприємства в цілому за рахунок покращення умов праці, зростання заробітної платні, підвищення рівня кваліфікації персоналу. Екологічна сталість передбачає використання підприємством сучасних технологій виробництва, автоматизацію праці, застосування екологічно-безпечних матеріалів, дані заходи дозволяють зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище, шляхом відмови від використання шкідливих речовин та зменшення використання електроенергії. Управління сталим розвитком підприємств легкої промисловості повинно базуватися на довгострокових цілях, які можуть бути визначені шляхом розробки та реалізації стратегії сталого розвитку підприємств. Окрім того, завдання, що стоять перед управлінням підприємством на засадах сталого розвитку, повинні бути досяжними, вимірювальними, логічними і структурованими, що вимагає здійснення науково-прикладних досліджень, активізації співпраці науково-дослідних установ, особливо тих, які переймаються питаннями екології та збереження навколишнього середовища.

Розглянувши організаційно-економічну характеристику, здійснивши діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища, провівши аналіз стратегічного потенціалу, розробивши матрицю SWOT-аналізу ТОВ «XXXXX», можемо зробити висновок, що на підприємстві здійснюється ефективне стратегічне управління. Саме завдяки ньому підприємство займає 60% ринку виробництва взуття спеціального призначення, постійно працюючи над вдосконаленням якості та зниження собівартості продукції.

На сьогодні, підприємство ТОВ «XXXXX» випускає понад 1348020 пар спецвзуття на рік для провідних підприємств нафтогазовидобувної та хімічної промисловості, чорної і кольорової металургії, підприємств машинобудування і металообробки, транспорту та енергетики, будівництва та сільського господарства, силових міністерств і відомств. Так обсяг виробленої продукції у 2015 році становив 1183651 пар взуття, у 2016 році – 1243571 пар, у 2017 році 1348020 пар

З кожним роком підприємство ТОВ «XXXXX» відслідковується позитивна динаміка росту виручки від реалізації, так у 2016 році даний показник зріс на 8,3% в порівнянні з 2015 роком, у 2017 році відбувся приріс на 15,4 % в порівнянні з 2016 роком.

Проте загрозою підприємства є малий асортимент продукції та слабка маркетингова діяльність, подолати зазначені слабкі сторони підприємства можливо за рахунок розширення асортименту, а саме виготовлення трекінгового взуття. Виручка від реалізації трекінгового взуття у 2019 році складе 193016 тис.грн, у 2020 році 68065 тис.грн., у 2021 році 534035 тис.грн., а чистий прибуток у 2018 році буде становити 50005 тис.грн, у 2019 році 88170 тис.грн, у 2018 році 138354 тис.грн.

Реалізація запропонованої програми сталого розвитку на підприємстві ТОВ «XXXXX» здійснить позитивний вплив на систему стратегічного управління підприємством в цілому, що призведе до збільшення вартості бізнесу, покращення екологічної безпеки та якості продукції, а також до підвищення показників

добробуту працівників. Вдосконалення системи стратегічного управління відбудеться за рахунок зміни маркетингової стратегії, зміна якої буде відбуватися в ключових напрямках сталого розвитку.

Економічні чинники - забезпечення високих темпів економічного зростання за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів, розширення асортименту, покращення фінансових показників підприємства, підвищення фінансової стійкості. Впровадження та підтримка екологічних та соціальних факторів призведе до покращення добробуту працівників, підвищення кваліфікації кадрів та підвищення екологічної безпеки продукції.

Аналіз економічної ефективності запропонованої програми показав, що роброблений програма є привабливим для реалізації, так як показник чистої приведеної вартості становить 70314988,52 тис.грн., індекс прибутковості – 3,2, внутрішня норма рентабельності – 27,45%.

Дослідження ризиків показало, найбільш значущими ризиками є ризики, пов'язані зі збільшенням виробництва у конкурентів, зростанням податків і зростанням цін на сировину і матеріали. При впровадженні програм сталого розвитку підприємствами можливий ряд проблем, таких як фінансова стійкість, яка залежить від платоспроможного попиту на продукцію, оскільки від нього залежить показники прибутковості підприємства. Разом з тим попит на вироблену продукцію на пряму залежить від рівня розвитку економіки, рівня життя та доходів населення, конкурентоспроможності продукції. Також фінансова стійкість підприємства залежить від періоду економічного циклу в якому знаходиться економіка країни. Так, наприклад, стадія кризи призводить до масового банкрутства підприємств, падіння інвестиційної активності, зниження доходів населення, зниження рівня реалізації виробленої продукції, в таких умовах важко зберегти фінансову стійкість підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 303 с.
2. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андреева, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с
3. Єрмакова, О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості / О. М. Єрмакова,. // Науковий вісник Полісся. – 2015. – №4. – С. 92.
4. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: , В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. – Х.: ХНАДУ, 2016. – 252 с
5. Ставицький О. В. Особливості розвитку стретегічного управління в Україні / О. В. Ставицький. // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2011. – №8. – С. 4.
6. Ортіна Г. В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством / Г. В. Ортіна. // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2010. – №4. – С. 4.
7. Пічугіна Т. С. Стратегічний менеджмент / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Харків, 2009. – 217 с. – (ХДУХТ).
8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. - К. : КНЕУ, 2004. - 699 с.
9. Стратегічне управління як необхідна передумова сталого розвитку підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/1_evchuk.htm.

10. Зарічна О. В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону / О. В. Зарічна. // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2014. – С. 295.
11. Поліщук В. Г. Понятійно-категоріальний апарат політики стимулювання сталого розвитку регіону / В. Г. Поліщук // Актуальні проблеми економіки. - 2009. - № 11. - С. 168 – 173
12. Лепихин В. В. Концептуальные подходы к исследованию устойчивого развития предприятия как эколого-социо-экономической системы [Електронний ресурс] / В. В. Лепихин, К. А. Ужегова. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: www.science-education.ru/118-13826.].
13. Веселовская В. С. Управление экономической устойчивостью предприятия в современных условиях [Електронний ресурс] / В. С. Веселовская, А. Б. Городилов Казанский институт.. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <http://kirgteu.com/filemanager/download/2374>.
14. Гросул В. А. Теоретичні підходи щодо визначення сутності сталого розвитку підприємства / В. А. Гросул, Г. С. Мамаєва // Сталий розвиток економіки. – 2012. – № 7. – С. 104–107.
15. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т.3 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с. ISBN 966-580-145-7 (Т. 3).
16. Шпортко А.М. Становлення концепції сталого розвитку [Електронний ресурс] / А.М. Шпортко, Г.В. Кірейцева // Режим доступу : http://www.ztu.edu.ua/ua/science/conference/files/eco_es.../ShportkoAM.doc.
17. Свистун Л. А. Стратегічні засади забезпечення сталого розвитку економіки України / Л. А. Свистун, А. А. Рожко. // Молодий вчений. – 2016. – №12. – С. 864.
18. Боженьова І. М. Теорія сталого розвитку та її роль у процесі управління підприємством / І. М. Боженьова. // Збірник наукових праць ВНАУ. – 2013. – №3. – С. 26.

19. Стратегія сталого розвитку України на період до 2030 року [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.sd4ua.org/wp-content/uploads/2015/02/Strategiya-stalogo-rozvytku-Ukrayiny-do-2030-roku.pdf>.
20. Реализация стратегии устойчивого развития: вызовы и возможности [Електронний ресурс]. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.pwc.ru/ru/events/2015/assets/sus-event-presentation.pdf>.
21. Strategic planning: a ten-step guide [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPTEIA/Resources/mosaica_10_steps.pdf.
22. Родионова Л. Н. Устойчивое развитие промышленных предприятий: термины и определения [Електронний ресурс] / Л. Н. Родионова, Л. Р. Абдуллина. – 2007. – Режим доступу до ресурсу: http://ogbus.ru/authors/Rodionova/Rodionova_5.pdf.
23. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства / Л. А. Квятковська // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2013. - Вип. 1. - С. 85-89. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_1_14.
24. Смачило І.І. Методи управління сталим розвитком підприємства [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf>
25. Глинська А. Є. Організаційно-економічний механізм забезпечення сталого розвитку підприємств легкої промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 Економіка та управління підприємствами" / Глинська А. Є. – Київ, 2008. – 17 с.
26. Олешко В. В. Місія та цілі стратегії сталого розвитку підприємств хімічної галузі / В. В. Олешко. // Агросвіт. – 2015. – №9. – С. 65.
27. Квятковська Л. А. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством / Л. А. Квятковська, Л. Д. Воробйова // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Актуальні проблеми

управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. - 2013. - № 50.
- С. 67-75. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vscr1ay_2013_50_15.

28. Кузьміна О. С. Аналіз підходів до трактування поняття “сталій розвиток підприємства” / О. С. Кузьміна. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. – №5. – С. 13–21.

29. Зелена стратегія регіону: монографія / [Б.В. Буркинський, Т.П. Галушкіна, В.Є. Реутов, С.К. Харічков, С.Г. Нездоймінов та ін.]; за наук. ред. акад. НАН України, д.е.н., проф. Б.В. Буркинського, д.е.н., проф. Т.П. Галушкіної. – Одеса: ІПРЕЕД НАН України. – Саки: ПП «Фенікс», 2011. – 448 с.

30. Воронкова А. Е. Діагностика стану підприємства; теорія і практика: Монографія / За заг. ред. проф. А. Е. Воронкової. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 448 с

31. Долятовский, В. А. Исследование систем управления : Учеб.-практ. пособие по спец. «менеджмент» :Для руководителей и спец. различных отраслей экономики, студ. и препод. вузов / В.А.Долятовский, В.Н.Долятовская. - М. ; Ростов-на-Дону : ИКЦ "МарТ", 2004. - 255с.

32. Global Reporting [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>.

33. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

34. Волкова О. І. Легка промисловість України: стан, проблеми, перспективи економічного розвитку : дис. докт. ек. наук / Волкова О. І. – Київ, 2009. – 446 с.

35. Савицкая Г.В. Экономический анализ : учебник / Г.В. Савицкая. — 14-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 649 с.

36. Волкова, Л. В. Формирование механизма устойчивого развития промышленных предприятий (на основе рециркуляции изделий) [Текст] : дис.канд. экон. наук : 08.00.05 / Волкова Людмила Васильевна. – Новосибирск, 2009. – 173 с

37. Сайт ТОВ \"XXXXX\" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.XXXXX/ru/company.html>.
38. Finalon [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/293-oborotnist-zapasyiv>.
39. Вовк М. О. Фінансова звітність за сегментами у системі управління підприємством : дис. канд. ек. наук : 08.00.09 / Вовк М. О. – Київ, 2017. – 317 с.
40. Довгань Л. Є. Стратегічне управління / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – Київ: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
41. Рижмань Д. І. Ціноутворення / Д. І. Рижмань, Г. Я. Віннічук, В. М. Пилявець. – Київ: «Аграрна освіта», 2011. – 313 с.
42. Плотніченко І. Б. Сучасний стан та перспективи розвитку швейної промисловості [Електронний ресурс] / І. Б. Плотніченко // Національний університет “Львівська політехніка”. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/17270/1/18-109-114.pdf>.
43. Порівняльний бенчмаркінг у легкій промисловості України / О. Абрамова // Схід. - 2012. - № 3 (117). - С. 7-10. - Бібліогр.: 18 назв. - укр.
44. Коновалова О. В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки [Електронний ресурс] / О. В. Коновалова, Т. М. Андрущакевич – Режим доступу до ресурсу: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm.
45. Потенціал і розвиток підприємства [Електронний ресурс]. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <http://ep.nmu.org.ua/ua/files/>
46. Аналіз маркетингової політики просування та збуту продукції підприємства [Текст] / Г.О. Пересадько, О.В. Пересадько, О.В. Радченко, С.І. Науменко // Механізм регулювання економіки. - 2010. - №3, Т.3. - С.72-80
47. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
48. Одарченко А. М. Особливості електронної комерції та перспективи її розвитку в Україні [Електронний ресурс] / А. М. Одарченко, К.

- В. Сподар. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-1_0-pages-342_346.pdf.
49. Індекси промислової продукції за видами діяльності за 2013-2017 роки1 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/prm_ric/prm_ric_u/ipv2013_u_bez.html.
50. Сиротюк Г. В. Методичні аспекти проведення аудиту витрат виробництва / Г. В. Сиротюк. – 2016. – С. 251–260.
51. Динамика роста объемов онлайн интернет торговли в мире и Украине [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.reclamare.ua/blog/obemy-gynka-elektronnoj-kommercii-v-ukraine/>.
52. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект / Н. В. Васюткіна. – Київ : Ліра-К, 2014 . – 334 с
53. Производство трекинговой обуви [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://akvakirov.ru/curious/article.php?ELEMENT_ID=10419.
54. Каналы привлечения клиентов эффективные в B2C, B2B и интернете [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.komdir.ru/article/2314-kanaly-privlecheniya-klientov>.
55. Великий Ю. Проблемы оценки эффективности инвестиций / Ю. Великий // Бізнес. – Інформ. – 2008. – № 13-14. – С. 91.
56. Митяй О.В. Проектний аналіз: Навч. посіб. для студентів, викладачів ВНЗ. Рекомендовано МОН / Митяй О.В. - К, 2011. – 311
57. Міщук О.В. Фінансове забезпечення економічного зростання в умовах реалізації інвестиційно-інноваційної політики/О.В. Міщук//Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 2. – С.25-30
58. Прохоров В. Т. Технология изготовления обуви с использованием клеев-расплавов повышенной экологичности / В. Т. Прохоров. – г. Шахты, 2012. – 171 с.
59. Ткачова С. С. Операційний менеджмент / С. С. Ткачова, Т. П. Іванова. – Харків, 2009. – 243 с.

60. Чумаченко М. Дослідження передумов і припущень при аналізі графіка беззбитковості / М. Чумаченько, І. Білоусова // Бухгалтерський облік і аудит. – 2014. – № 5. – С. 3-10
61. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів : затверджені Наказом Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 р. № 73. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0>.
62. Кучеренко В.Р., Карпов В.А., Карпов А.В. Економічний ризик та методи його вимірювання: Навчальний посібник. – Одеса, 2011. – 256 с.
63. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика / С. М. Ілляшенко. // «Університетська книга». – 2005. – С. 263.

ДОДАТКИ

Базовий показник	Додаткові перспективи	Пояснення
Економічні показники		
Темпи росту продажу продукції	<ol style="list-style-type: none"> 1) Зменшення темпів зростання обсягів виробництва продукції у разі достатньої насиченості ринку. 2) Збільшення частки ринку. 3) Освоєння нових ринків. 4) Вихід на міжнародний ринок. 5) Оновлення асортименту продукції. 6) Удосконалення системи збуту продукції. 	Коли збільшення обсягів продажу продукції стає неможливим та неефективним внаслідок достатньої насиченості ринку, сталий розвиток досягається завдяки освоєнню нових ринків та продукції, залученню потенційних чи повернення втрачених клієнтів, удосконаленню системи логістики
Рентабельність продукції	<ol style="list-style-type: none"> 1) Збереження досягнутого рівня рентабельності, якщо подальше збільшення неможливе. 2) Зменшення рівня рентабельності внаслідок можливих витрат, викликаних розширенням діяльності. 	Підвищення рівня рентабельності завдяки оптимізації та зменшенню витрат, зменшенню матеріаломісткості
Коефіцієнт оновлення основних фондів	<ol style="list-style-type: none"> 1) Подальша модернізація та регулярне оновлення. 	Внаслідок науковотехнічного прогресу та забезпечення сталого розвитку основні фонди вимагають постійної модифікації
Коефіцієнт фінансової незалежності	<ol style="list-style-type: none"> 1) Зменшення заборгованості перед кредиторами. 2) Збільшення дивідендів за акціями. 	Чим вищим є даний показник, тим краще підприємство захищене від впливу кредиторів та має потенціал для подальшого розширення діяльності
Прибуток на одного працівника	<ol style="list-style-type: none"> 1) Збереження рівня прибутку на досягнутому рівні. 2) Можливе зменшення внаслідок збільшення витрат на якість продукції. 	Даний показник об'єктивно висвітлює прибуток, частка якого може бути асигнована на соціальну сферу
Введення інновацій (технології, устаткування)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Введення найсучасніших виробничих технологій та обладнання. 2) Запровадження управлінських, організаційних, маркетингових, логістичних нововведень. 	Цей показник є одним з найважливіших для сталого розвитку, оскільки інновації є однією із конкурентних переваг та джерелом зменшення матеріаломісткості, шкідливих викидів, збільшення рентабельності.

Можливі перспективи для подальшого вдосконалення діяльності підприємств, які досягли сталого розвитку

Продовження додатку А

Рівень заробітної плати	<ol style="list-style-type: none"> 1) Збереження заробітної плати на стабільному рівні в разі досягнення економічно обґрунтованої межі. 2) Подальше збільшення заробітної плати пропорційно фінансовим результатам та прожитковому мінімуму. 	Розмір заробітної плати має прямувати до європейського рівня заробітної плати
Частка прибутку, спрямована на додаткові соціальні заходи для робітників	<ol style="list-style-type: none"> 1) Збільшення виплат вище законодавчо встановленого мінімуму. 2) Спонсорство та благодійна діяльність. 3) Розвиток інфраструктури, яка не належить до основного виробництва. 	Відшкодування деяких послуг для робітників, додаткові вихідні виплати, премії, допомога колишнім працівникам, які знаходяться на пенсії, збільшення виплат, пов'язаних із травматизмом, медичне страхування та інше, в залежності від можливостей підприємства.
Відсоток робітників, які пройшли підвищення кваліфікації	<ol style="list-style-type: none"> 1) Перманентне підвищення кваліфікації робітників. 2) Підвищення якості перекваліфікації та навчання. 3) Підвищення якості оцінки кваліфікаційного рівня. 	Внаслідок постійної модернізації виробництва та технологій, ускладнення ділових відносин, до робітників висуваються вимоги невинного підвищення свого професійного рівня з постійним підвищенням якості підготовки
Екологічні показники		
Матеріаломісткість виробництва продукції	<ol style="list-style-type: none"> 1) Збереження рівня матеріаломісткості на досягнутому рівні. 	Зменшення рівня матеріаломісткості не повинно впливати на зниження якості продукції
Зменшення питомих витрат електроенергії на виробництво	<ol style="list-style-type: none"> 1) Подальша економія завдяки енергозберігаючим технологіям. 	Економія може мати місце тільки до певного граничного рівня
Кількість викидів шкідливих речовин	<ol style="list-style-type: none"> 1) Зменшення викидів в атмосферу та водні ресурси до гранично допустимого рівня. 	Покращення очисних технологій, заміщення шкідливих барвників натуральними, більш якісними
Рівень умов праці робітників	<ol style="list-style-type: none"> 1) Удосконалення заходів із охорони праці. 2) Зменшення рівня травматизму та професійних захворювань. 	Придбання міцнішого спецодягу, потужніших витяжок, організація сприятливих умов для праці, встановлення прогресивного обладнання

Джерело: [29, с.167]

Баланс ТОВ «XXXXX» за період 2015-2017 рр., грн.

Баланс	2017	2016	2015
Основні засоби	37 563 000	30 265 000	18 648 000
Нематеріальні основні засоби	72 000	0	0
Матеріальні основні засоби	35 404 000	28 178 000	16 824 000
Основні засоби	32 142 000	28 178 000	16 824 000
Незавершене будівництво	3 262 000	0	0
Інші основні засоби	2 087 000	2 087 000	1 824 000
Довгострокові фінансові інвестиції	2 087 000	2 087 000	1 824 000
Відстрочені податки	0	0	0
Інші необоротні активи	0	0	0
Оборотні кошти	211 249 000	153 212 000	161 094 000
Запаси	130 868 000	87 962 000	55 896 000
Сировина	75 633 000	55 390 000	37 002 000
Тварини на вирощуванні та відгодівлі	0	0	0
Витрати в незавершеному виробництві	19 824 000	11 738 000	8 806 000
Готова продукція	35 321 000	20 715 000	9 988 000
Інші запаси і витрати	90 000	119 000	100 000
Дебітори (= покупці і замовники)	49 303 000	35 758 000	79 274 000
Інші оборотні кошти	31 078 000	29 492 000	25 924 000
Інші рахунки для отримання	27 693 000	25 379 000	21 404 000
Короткострокові фінансові вкладення	0	0	0
Грошові кошти	3 358 000	4 082 000	3 532 000
Інші оборотні кошти	27 000	31 000	988 000
Сукупні активи	248 812 000	183 477 000	179 742 000
Власний капітал	142 511 000	117 653 000	87 017 000
Установчий капітал	14 000	14 000	14 000
Інший власний капітал (включаючи резерви)	142 497 000	117 639 000	87 003 000
Додатковий капітал	0	1 000	2 000
Резерви	0	0	0
Нерозподілений прибуток	142 497 000	117 638 000	87 001 000
Інший власний капітал	0	0	0
Довгострокові зобов'язання	61 059 000	24 934 000	37 497 000
Довгострокові кредити і позики	61 059 000	24 934 000	37 497 000
Інші довгострокові зобов'язання	0	0	0
Відстрочені податки	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	0	0	0
Поточні зобов'язання	45 242 000	40 890 000	55 228 000
Позики	0	0	0
Кредитори (постачальники і підрядники)	40 828 000	25 054 000	39 695 000
Інші поточні зобов'язання	4 414 000	15 836 000	15 533 000

Продовження додатку Б

Заборгованість перед персоналом компанії	963 000	721 000	604 000
Заборгованість перед позабюджетними фондами	0	0	0
Заборгованість з податків і зборів	228 000	6 034 000	6 902 000
Інші кредитори	0	74 000	260 000
Доходи майбутніх періодів	0	0	0
Інші короткострокові зобов'язання	3 223 000	9 007 000	7 767 000
Разом капітал і зобов'язання	248 812 000	183 477 000	179 742 000

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

ТОВ «XXXXX» за 2015-2017 рр., грн.

Звіт про прибутки і збитки	2017	2016	2015
Виручка від реалізації / Оборот	808 812 000	683 964 000	627 335 000
Виручка від реалізації основної продукції	799 128 000	666 482 000	578 453 000
Собівартість продукції	711 754 000	589 126 000	501 696 000
Валовий прибуток	97 058 000	94 838 000	125 639 000
Інші операційні витрати	52 586 000	41 075 000	92 005 000
Управлінські витрати	21 014 000	11 074 000	8 153 000
Витрати по реалізації	14 607 000	8 591 000	7 062 000
Інші операційні витрати	16 965 000	21 410 000	76 790 000
Операційний прибуток (збиток)	44 472 000	53 763 000	33 634 000
Доходи від фінансових операцій	0	679 000	151 000
Доходи від участі в інших організаціях	0	0	0
Інші фінансові доходи	0	679 000	151 000
Витрати від фінансових операцій	12 146 000	14 777 000	7 974 000
Збитки від участі в інших організаціях	0	0	0
Інші фінансові витрати	12 146 000	14 777 000	7 974 000
Фінансова прибуток / збитки	-12 146 000	-14 098 000	-7 823 000
Прибуток (збитки) до оподаткування	32 326 000	39 665 000	25 811 000
Податки	8 333 000	8 963 000	8 000
Поточний податок на прибуток	8 333 000	8 963 000	8 000
Інші податки	0	0	0
Прибуток (збитки) після оподаткування	23 993 000	30 702 000	25 803 000
Позареалізаційні та інші доходи	1 499 000	0	0
Позареалізаційні та інші витрати	633 000	313 000	567 000
Позареалізаційні та інші доходи (Витрати)	866 000	-313 000	-567 000
Прибуток за період	24 859 000	30 389 000	25 236 000

Матриця SWOT-аналізу підприємства ТОВ «XXXXX»

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище		Можливості		Загрози	
		1. Інформаційне забезпечення	3	1. Наявність конкуренції	3
		2. Дизайн та упаковка	2	2. Якість збугу та реклами	2
		3. Більш якісна продукція	4	3. Зовнішня конкуренція,	1
		4. Високоякісні сервісні послуги	1	з виходом на іноземні ринки	
		5. Створення виізнаваності підприємства	5		
Сильні сторони		СА: Розширення асортименту продукції, використовуючи якісне новітнє італійське та німецьке устаткування, з метою створення більш впізнаваного бренду підприємства. СП: Погіршення фінансового стану підприємства через зменшення обсягів продажу продукції, спричинених проблемами при наданні сервісних послуг.		СА: Збільшення частки ринку, а також вихід на нові закордонні ринки існуючою, вдосконаленою та новою продукцією. Впровадження системи знижок для підтримки цінових переваг над конкурентами. СП: Розробка стратегії конкурентоспроможності для покращення стійкості фінансового стану підприємства.	
1. Якісне італійське та німецьке обладнання.	5				
2. Доцільність організаційної структури управління	2				
3. Висока якість управління	3				
4. Висока якість організаційної культури	4				
5. Стійкий фінансовий стан	1				
Слабкі сторони		СА: Створення виізнаваності бренду підприємства, розширення асортименту продукції, збільшення частки ринку. врегулювання рівня цін за допомогою впровадження системи знижок, впровадження нової технології виробництва з метою підвищення продуктивності праці. СП: Надання низьких сервісних послуг викликає проблеми при стимулюванні збуту.		СА: Зменшення рівня собівартості, зміцнення інноваційної політики, маркетингу, підвищення продуктивності праці з метою мінімізації впливу конкуренції внутрішньої, так і зовнішньої. СП: В грата позицій перед конкурентами через недостатній рівень маркетингу та стимулювання збугу.	
1. Зниження продуктивності праці	1				
2. Недостатній рівень інноваційної політики	2				
3. Недостатній рівень маркетингу та стимулювання збугу	3				

Розроблено автором

